



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE MANAŽERA

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF THE MANAGER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ondřej Prášek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Ondřej Prášek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozvoje manažera

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení a přínosy práce
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je stanovit návrh, jak by se měl manažer rozvíjet. Na jaké schopnosti je potřeba klást důraz v různých fázích a co jsou klíčové stránky osobnosti správného manažera.

Základní literární prameny:

MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. 1. vydání. Praha: Management Press, 2015, 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 3. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 243 s. ISBN 978-80-7261-313-7.


DYTRT, Zdeněk. Odpovědný management. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.


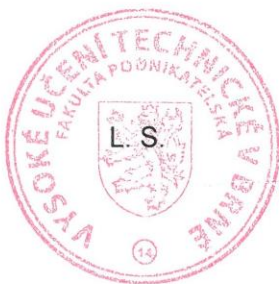
SINEK, Simon. Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2015, 288 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-89-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem mé bakalářské práce je stanovit návrh, jak by se měl manažer rozvíjet, na jaké schopnosti je potřeba klást důraz v různých fázích jeho rozvoje a jaké jsou klíčové stránky správného manažera. Teoretická část práce se zabývá problematikou manažera a jeho rozvoje. Řeší a snaží se odpovědět na otázky, jak nejlépe by se manažer měl rozvíjet a co by pro svůj rozvoj měl dělat.

Výstupem mé práce je vlastní návrh a doporučení pro mladého ambiciózního manažera. Toto mé doporučení je vytvořeno na základě kombinace kvalitativního i kvantitativního zkoumání.

Abstract

The aim of my bachelor thesis is to make a proposal how a manager should develop himself, what abilities are necessary to emphasise and what the key features of the right manager are. The theoretical part deals with the manager issues and manager development. It solves and tries to answer the question how the manager should develop himself and what he should do for his personal development.

The result of this thesis is my own proposal and recommendation for a young ambitious manager. This proposal has been based on the combination of qualitative and quantitative research.

Klíčová slova

manažer, lídr, rozvoj, osobnost manažera, návrh rozvoje manažera, osobní rozvoj, klíčové schopnosti, zkušenosti

Key words

manager, leader, development, manager personality, manager development proposal, self development, key competencies, experiences

Bibliografické citace

PRÁŠEK, O. *Návrh rozvoje manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 91 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2017

.....

Ondřej Prášek

Poděkování autora

Chtěl bych poděkovat Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a odborný dohled. Rád bych mu také poděkoval za jeho trpělivost, kterou projevil při prodloužení mého studia. Děkuji také Nela Mačákové a Ing. Ivu Dědkovi za pomoc při gramatické kontrole práce. Děkuji také svým rodičům za trpělivost při mém mnohaletém studiu na VUT.

Obsah

Úvod.....	10
Cíle práce, metodika a postupy	11
1 Teoretická východiska práce.....	14
1.1 Definice pojmu manažera a managementu.....	14
1.2 Role manažera	17
1.3 Funkce manažera	18
1.4 Osobnost manažera.....	19
1.4.1 Schopnosti a dovednosti a znalosti.....	21
1.4.2 Motivace a potřeby.....	23
1.4.3 Rysy osobnosti manažera	24
1.4.4 Vlastnosti manažera	25
1.5 Manažer v pozici leadera.....	27
1.6 Vzdělávání a rozvoj manažera.....	28
1.6.1 Osobnostní rozvoj	29
1.6.2 Sociální rozvoj.....	29
1.6.3 Morální rozvoj.....	30
1.7 Osobní potenciál manažera.....	30
1.8 Klíčové manažerské kompetence	31
1.8.1 Klíčová schopnost, dovednost, kompetence	32
1.9 Osobní rozvoj manažera	34
1.10 Období vývoje manažera	35
1.11 Plán rozvoje	36
1.12 Realizace osobního rozvoje	37
1.12.1 Vzdělávání.....	38
1.12.2 Hodnocení výsledků rozvoje.....	40
2 Analýza problému a současné situace.....	42
2.1 Kvantitativní výzkumná část	43
2.1.1 Shrnutí kvantitativní výzkumné části:.....	59
2.2 Kvalitativní výzkum – hloubkové rozhovory	59
2.2.1 Hloubkový rozhovor s Martinem Romanem.....	61
2.2.2 Hloubkový rozhovor s Peterem Virsíkem.....	63

2.2.3	Hloubkový rozhovor s Ondřejem Kouckým	65
2.2.4	Hloubkový rozhovor s Jiřím Hlavenkou	67
2.2.5	Hloubkový rozhovor s Jiřím Hlavatým a s Pavlem Řehákem	69
2.2.6	Hloubkový rozhovor s Pavlem Řehákem.....	71
2.2.7	Hloubkový rozhovor s Jiřím Devátem	71
2.2.8	Hloubkový rozhovor s Janem Mühlfeitem.....	72
2.2.9	Hloubkový rozhovor s Jaroslavem Homolkou	73
2.2.10	Hloubkový rozhovor s Martinem Koleničkou	75
2.2.11	Rozhovory s Hanou Ondruškovou, Ondřejem Charvátém a Janem Laiblem	78
2.3	Shrnutí	79
3	Vlastní návrhy řešení	80
	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury.....	86
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	89
	Seznam příloh.....	91

Úvod

Svou bakalářskou práci jsem chtěl postavit na praxi a na vlastních zkušenostech. Proto jsem se rozhodl věnovat svou bakalářskou práci tématu návrhu rozvoje manažera. Již při studiu na VUT v Brně jsem se totiž osobně dostal do vedoucí role. Stal jsem se manažerem, maskotem a vedoucím týmu studentů a absolventů studentského spolku Business Academy. Tato zkušenost pro mne v té době byla naprosto nová a extrémně náročná. S odstupem času, však vím a nebojím se tvrdit, že to pro mne byla největší škola života.

Chtěl jsem být pro svůj 22 členný tým dobrým vedoucím, schopným manažerem a skvělým leaderem. Proto jsem se začal zajímat o osobní i profesní rozvoj. Hledal jsem informace, články, videa i diskuze. Navštívil jsme několik kurzů, workshopů, přednášek i konferencí. Když jsem však toto vše absolvoval a viděl, narazil jsem na velké množství faktů a informací, které upozorňovaly na špatné rozvíjení mladých manažerů, na jejich neschopnost a nekompetentnost. Mnoho zdrojů se snažilo odhalit příčiny a kladlo si otázku co a proč mladým lidem chybí? Jak je možné, že je teoretické znalosti a škola nenaučila potřebné znalosti? Proč mladí lidé nemají dostatečné zkušenosti a schopnosti ke správnému vykonávání role manažera? A jaké jsou vlastně správné a klíčové aspekty manažera?

Chtěl jsem na tyto otázky najít odpovědi a právě to byl důvod, proč jsem se rozhodl věnovat svou závěrečnou práci tomuto tématu. Nechtěl jsem se však tolik zajímat a hledat důvody a příčiny této situace. Naopak jsem se chtěl soustředit na její vyřešení.

Mé doporučení a rady pocházejí přímo ze zkušeností a rad těch nejlepších v České republice. Jsem přesvědčen, o tom, že rozhovory s 13 významnými a úspěšnými manažery dávají této práci velkou hodnotu a budou pro čtenáře přínosem.

Ve vzdělávání budoucích Českých manažerů, potažmo i leaderů, vidím velkou nutnost. Jedná se o velmi aktuální téma, které se netýká pouze České republiky, ale celé Evropy. Evropa se potýká s krizí v leadershipu a vidím velmi naléhavou nutnost pracovat na vzdělávání osob, které budou utvářet dění v České republice.

Cíle práce, metodika a postupy

Cíle

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit návrh neboli doporučení, jakým způsobem by se měli mladí manažeři rozvíjet. Na co by se měli zaměřit aby byly schopni obstát v globální konkurenci a stali se z nich schopní a úspěšní lidé ve svých pracovních funkcích. Jedním z cílů mé práce je rozklíčovat ty nejdůležitější stránky, na kterých manažeři mohou stavět svou osobnost i image.

Má bakalářská práce klade důraz a přispívá k významu neustálého rozvoje manažera. Manažer, který nepracuje na svých silných stránkách, nerozvíjí své schopnosti, dovednosti, manažer, který nezkouší nové věci a nepřichází s maximálním nasazením a zodpovědností jednoduše brzy skončí a ostatní ho předběhnou.

Metody

K vytvoření cílového návrhu jsem se dopracoval na základě dvou šetření – dotazníkového šetření mezi mladými studenty, podnikateli a manažery a také na základě hloubkových rozhovorů s úspěšnými a zkušenými manažery, kteří již za sebou mají dlouhou kariéru. Hloubkové rozhovory s manažery jsem následně doplnil o rozhovory s lektory a kouči úspěšných manažerů. Tyto metody jsem se rozhodl použít z důvodů zjištění všeobecného povědomí mladých lidí o managementu. A také z důvodu o pokusu nalezení konkrétních a faktických zkušeností a doporučení úspěšných manažerů. Hloubkové rozhovory mají pro mne velký význam i vzhledem k postavení a zkušenostem manažerů, se kterými jsem měl tu možnost a čest mluvit.

Postup zpracování

Záměrem mé bakalářské práce je poukázat na důležitost rozvoje mladých manažerů, stanovit návrh rozvoje. Popsat a definovat na jaké schopnosti je třeba klást důraz v různých fázích vývoje manažera a popsat klíčové stránky osobnosti správného manažera.

Záměrem výzkumu a zároveň hlavní výzkumnou otázkou v analytické části je zjistit, jak by se měl manažer rozvíjet a co je pro jeho rozvoj nejdůležitější.

Hlavní výzkumnou otázkou je: **Jak by se měl manažer správně rozvíjet a co je pro jeho rozvoj nejdůležitější?**

Vedlejší výzkumné otázky:

- Co vám osobně nejvíce pomohlo v rozvoji vašich manažerských schopností a dovedností?
- Podle čeho poznáte, zda se osoba hodí na manažerskou pozici? Jak stanovit nějaké klíčové stránky?
- Jaké chyby nejčastěji mladí manažeři dělají? Na co se mají mladí manažeři nejčastěji zaměřit a čeho se vyvarovat?
- Jaký je dle vás nejvhodnější způsob rozvoje mladého manažera?
- Jaké schopnosti musí mladý člověk prokázat, aby měl nakročeno k tomu, stát se úspěšným manažerem?
- Jakou radu byste dal manažerovi?

V teoretické části mé bakalářské práce se budu věnovat pojmům manažer a leader. Neopomenu téma osobnost manažera a jeho osobní rozvoj a vzdělávání.

Praktickou část bakalářské práce neboli analýzu problému a současného stavu jsem se rozhodl rozdělit na dvě výzkumná šetření. První částí mého výzkumu je analýza představ mladých lidí, tj. dotazníkové šetření. Základním výzkumným vzorkem se pro mne v dotazníkovém šetření stali mnou oslovení účastníci studentské konference Glorious (konference o podnikání, kariéře, osobním rozvoji a inspiraci) Respondentů jsme se ptal na jejich názor Druhá část výzkumu je věnována sběru názorů těch nejschopnějších a nejlepších manažerů a leaderů, za kterými již dnes stojí a hovoří za ně jejich zkušenosti a úspěchy.

Ve své bakalářské práci chci najít řešení a způsob, jak tuto situaci vyřešit a zvrátit. Chci přijít na to, jak zajistit, aby v naší republice byla vychovávána a správně rozvíjena budoucí mladá generace úspěšných, profesionálních a schopných manažerů.

Řešení, návod, tipy, triky a doporučení jak na to, jsem se rozhodl hledat přímo u těch nejlepších. Má práce má mladým začínajícím, nadějným a ambiciózním lidem zprostředkovat zkušenosti a vědomosti schopných a úspěšných podnikatelů, špičkových manažerů, prvotřídních marketérů a lektorů osobního rozvoje. Ze společnosti Adidas Group, ČEZ, Škoda transportation, Microsoft, Heineken a dalšími. Jsem přesvědčen, že právě rozhovory s takto významnými a úspěšnými manažery dávají této práci velkou hodnotu.

Dotazníkové šetření

Pomoci dotazníku jsem se rozhodl získat základní představy mladých studentů, čerstvých absolventů, podnikatelů a velmi mladých manažerů, kteří projeví zájem pracovat na sobě a zlepšovat se. Zde jsem využil databáze kontaktů ze vzdělávacích eventů spolku Business Academy z.s. a kontaktů z konference Glorious. Oslovil jsem reprezentativní vzorek respondentů a získal jsem od nich relevantní informace a odpovědi.

Hloubkové dotazníky

Na základě zjištění představ mladých či budoucích manažerů jsem vytvořil otázky, které by měli odhalit u zkušených a léty ostřílených manažerů a lektorů, na co je potřeba se v mládí zaměřit, co mladým manažerům může pomáhat a jak by se oni sami měli rozvíjet.

Na základě těchto všech informací, zkušeností sestavím konkrétní návrh, na jakých vlastnostech by měl mladý člověk pracovat a jaké měkké dovednosti by si měl v jakých stadiích osvojit.

1 Teoretická východiska práce

Kapitola Teoretická východiska práce pojednává o pojmech jako je manažer, management, role manažera a jeho funkce. Dále je pojednáváno také o osobnosti manažera. Nedílnou součástí jsou samozřejmě manažerovi schopnosti, znalosti a dovednosti. Je zde také zlehka pojednáváno o motivaci a vlastnostech manažerských pracovníků. Důležitou součástí je rozvoj jak manažerských dovedností, tak i samotného manažera jeho potenciálu. Tuto část mé práce uzavírá vysvětlení plánu rozvoje manažera a hodnocení jeho samotného rozvoje.

1.1 Definice pojmu manažera a managementu

Slovo management a manažer je v dnešním 21. století jakýmsi fenomenálním slovem, které se skloňuje snad ve všech pádech. Bez kvalitního manažera a fungujícího managementu se dnes neobejde žádná firma, podnik, korporace start up a dokonce ani projekt. Proto si myslím, že je více než vhodné se na tato dva pojmy podívat blíže a alespoň ve zkratce je definovat.

„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“ (VODÁČEK, 2001, str. 25)

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (BĚLOHLÁVEK, 2006, str. 26)

Manažer je pak vedoucí či nadřízený pracovník, který management vykonává. Je to člověk, který má významné pravomoci, nese zodpovědnost za svá rozhodnutí a disponuje významnými zdroji. Jde zejména o člověka, jehož profesionalita spočívá v oblasti řízení dané společnosti, týmu či určité skupiny lidí. „Manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých.“ (ARMSTRONG, 2008, s. 25)

Manažer řídí a rozděluje zdroje a výdaje. Manažer každý den prokazuje své schopnosti a dovednosti a musí být odborníkem, profesionálem i jednatelem. Jsou na něj ze všech stran kladeny různé požadavky, které se však liší svou důležitostí a intenzitou. Jedná se o požadavky na schopnosti, dovednosti koncepční, odborné, technické a jednání s lidmi. Při výkonu manažerské činnosti jde nejen o operativní řízení, ale o komplexní činnosti. Manažer musí být schopen posoudit své vlastní schopnosti a možnosti a přijmout zodpovědnost za svá rozhodnutí. Tato rozhodnutí musí být jasná, úplná, správná a dobře načasována. Hlavní úlohou manažera jako takového je zpracovávat veškeré vstupy a co nejefektivnějším způsobem je přeměňovat na výstupy.

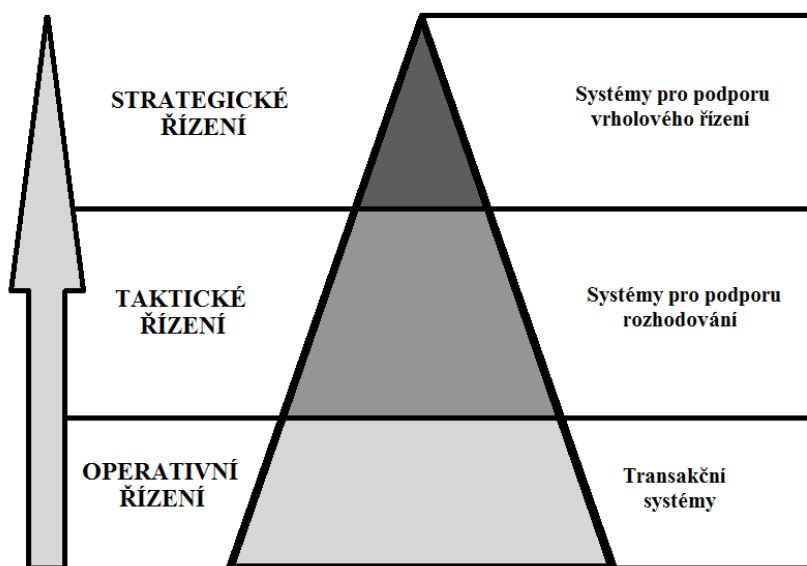
Daný manažer zodpovídá za dosažené výsledky týmu nebo společnosti. Výsledky jsou porovnávány s předem stanoveným plánem a jsou vyhodnoceny dle zadaných kritérií jako úspěch nebo neúspěch. Skvělí manažeři jsou věhlasní tím, že svou práci vykonávají s maximálním nasazením a tím zabezpečují, motivují a inspirují ostatní členy týmu k tomu, aby i oni odvedli zadanou práci s vynaložením velkého úsilí a za použití svých nejlepších schopností, dovedností. (HALÍK, 2008) „Manažeři neustále přináší prospěch firmy správným řízením změn, které vedou k lepším výsledkům. Flexibilně využívají zjištěných poznatků, nových znalostí a měnících se okolností, které operativně využívají ve pro prospěch firmy. Snaží se zamezovat problémům a přistupuje k nim retenčně. Manažer neustále sleduje aktuální stav, aby mohl operativně zasáhnout do vzniklých problémů a v případě potřeby byl schopen zajistit nápravné kroky. Manažeři sledují výsledky, produktivity, které reprezentují vztah mezi vstupy a výstupy.“ (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 100) Pro manažerův úspěch je potřeba, aby si on sám vytvořil svůj vlastní styl či specifické přístupy, které budou vhodné v daných souvislostech a podmínkách.

Každý manažer má za úkol řídit, plánovat, organizovat, vést, kontrolovat, rozhodovat a komunikovat. Vedle těchto funkcí je však zapotřebí klást velký důraz na provádění správných věcí správně. Každý manažer by měl pracovat spravedlivě a svědomitě s využitím, co nejmenších možných nákladů. K výše zmíněnému slouží analýza 4E:

- Effectiveness – účelnosti,
- Efficiency – účinnosti,

- Economy – hospodárnost,
- Equity – odpovědnost. (DYTRT, 2015, s. 128)

Manažeři působí v několika hierarchických úrovních. A na každou jednotlivou úroveň se vztahují jiné požadavky, úkoly a cíle. Do tzv. **top managementu** patří nejvyšší možní představitelé dané společnosti - ředitelé, generální ředitelé, správní rada, představenstvo a jednatelé, to znamená lidé, kteří svým jednáním odpovídají za podnik jako celek. Top management rozhoduje o strategii firmy, stanovuje cíl vize a misi firmy. Do **středního managementu** se řadí manažeři závodů, vedoucí útvarů a podřízení top managementu, kteří odpovídají zejména za přidělené úseky. Lidé na těchto pozicích jsou nadřazeni manažerům linií. V tzv. první linii tedy na úrovni **liniových manažerů**, kteří jsou co do hierarchie postavení nejnižší jsou zařazeni mistři, předáci, vedoucí týmu, dílovedoucí a podřízení středního managementu. Liniové manažeři vedou své zaměstnance při každodenním plnění daných úkolů neboli povinností. (VEBER, 2009, s. 734)



Obrázek č. 1 Manažerská hierarchie

(Zdroj: TRINKEIWITZ, 2007, s. 81)

1.2 Role manažera

Manažer má spoustu úloh a rolí, které pracovní smlouvou nelze definovat. Tyto činnosti jsou velmi kreativní, proměnlivé, a je kvůli nim třeba být flexibilní. Komplexní práci manažera lze jen těžko definovat na pár řádcích.

Přesto lze obecně říct, že manažer vykonává tyto role:

- řídí ostatní, a sám sebe,
- plní úkoly a očekávání
- plánuje budoucnost,
- udržuje tempo,
- vede ostatní,
- vykonává rozhodnutí,
- spoléhá na své znalosti, dovednosti, vědomosti, ale i odhodlání,
- vytváří inovativní řešení, (díky nimž předchází problémům),
- řeší procesy, jejich původ, důsledky i události,
- odpovídá za to, co se má udělat, se udělá,
- komunikuje a řeší nestabilní a různorodé problémy. (ARMSTRONG, 2008, s. 75)

Budeme-li zkoumat činnosti i role, které manažer během dne vystřídá, zjistíme, že manažer vystupuje různě hned v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům, obchodním partnerům či veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy. Každý manažer z kterékoliv úrovně hierarchie ve firmě musí během svého působení plnit hned několik rolí. Dle Bělohávků (BĚLOHLÁVEK, 2007) a Khelerové (KHELEROVÁ, 2004) lze vymezit tři hlavní role, které si každý manažer jednou zkusí.

Interpersonální role

Manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Manažer reprezentuje organizaci, angažuje se v mezilidských vztazích, je v neustálém kontaktu s druhými a svou přítomností vyjadřuje zájmy firmy. Udržuje vztah se svými podřízenými – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se je motivovat a

sledovat jak jejich silné stránky, tak slabé stránky a snaží se rozvíjet jejich potenciál. Jako spojovatel udržuje kontakt a vztahy s vnějšími i vnitřními útvary. (KHELEROVÁ, 2004, s. 120)

Informační role

Manažer pozorovatel, šířitel a mluvčí

Manažer v této roli vyhledává, předává a třídí informace, které získal zvenčí. Pozorovatel rozumí skutečnostem ve firmě a zná ji jako živý organismus. Ve svém týmu působí jako šířitel interních informací, jako poradce a také vedoucí. Svým vystupováním vytváří image společnosti, kterou vnímá široká veřejnost.

Rozhodovací role

Manažer jako podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednaváč

Manažer vymýšlí a projektuje veškeré změny, podniká určité kroky ke zlepšení aktuálního stavu. V roli pozorovatele pak nachází nové metody nebo nové, perspektivní způsoby řešení. Pružně reaguje na neočekávané skutečnosti, řeší problémy a překonává překážky, které by mohly ohrozit společnost nebo její výsledky. Jeho prioritou je udržet firmu stabilní a jednotnou. Jako distributor má pak za úkol hospodařit se zdroji (peníze, lidé, čas a moc) optimálně a maximálně je využívat a rozdělovat je.

Tyto výše zmíněné role se prolínají a vzájemně doplňují ve všech manažerských funkcích. Samozřejmě v některých pozicích je zdůrazňována ta či ona role na úkor těch ostatních. Z toho vyplývá, že ke každé situaci musí manažer přistupovat jinak a naučit se ji. (BĚLOHLÁVEK, 2007, s. 90)

1.3 Funkce manažera

Existují čtyři základní funkce manažera, mezi které patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (BĚLOHLÁVEK, 2007, s. 90)

Organizování

„Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části.“ (ARMSTRONG, 2006, s. 120)

„Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“ (BĚLOHLÁVEK, 2007, s. 90)

Řízení

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci. (BEDRNOVÁ, 2009, s. 359)

Kontrola

Čtvrtou funkcí je kontrola, která je nutná na všech úrovních řízení. Slouží zejména jako určitá zpětná vazba, díky které lze získat objektivní představu o řízené realitě.

1.4 Osobnost manažera

„Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout, výrazně se projevuje na výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem. (COVEY, 2003, s. 15)

„Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích. (VODÁČEK, 2006, str. 58)

Každý z nás je jiný a jako jednotlivci se od sebe lišíme v mnoha ohledech. Náš charakter, temperament, naše rysy osobnosti ovlivňují efektivní výkon odborných a manažerských činností.

- Jedinečnost – Osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje
- Souhrnnost a jednota - Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
- Relativní stálost - Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stále a co umožňují předpovědět chování člověka v určité situaci.
- Přizpůsobení a vývoj - Osobnost je nepříznivým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí. (BEDRNOVÁ, 2009, s. 359)

1.4.1 Schopnosti a dovednosti a znalosti

Schopnosti

Schopnosti jsou vlastnosti osobnosti, které se rozvíjejí a dále utváří a sílí učním, vzděláním rozvojem a zkušenostmi. Schopnosti vycházejí z vloh, které jsou v našem organismu a v naší DNA zakódovány geneticky. V průběhu života tyto vlohy sílí a rozvíjí se. Schopnosti tvoří naši osobnost a tak jako je osobnost u každého jiná i schopnosti jsou individuální. Každý je má jiné, na jiné úrovni.

Schopnosti lze členit na:

- *rozumové* – intelektuální a kognitivní, které jsou důležité pro řešení problémů.
- *mechanické* – porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi.
- *psychomotorické* – koordinace rukou a očí, zručnost, manipulační schopnost.

Pro každého jsou důležité zejména rozumové schopnosti, které jsou označovány jako inteligence. Inteligence je schopnost jedince myslet racionálně, účelově jednat a zacházet efektivně se svým okolím. Inteligence se skládá z řady dílčích rozumových schopností:

- *„dlouhodobá paměť,*
- *rychlost vnímání,*
- *pružnost a rychlost usuzování,*
- *plynulost,*
- *numerická schopnost,*
- *slovní porozumění,*
- *tvarová pružnost,*
- *vizuální paměť,*
- *verbální usuzování,*
- *deduktivní uvažování.*“ (COVEY, 2003, s. 81)

Dovednosti

Dovednosti jsou praktické návyky, které jsou získané výcvikem a praxí. U manažera se jedná zejména o:

- vedení lidí,
- organizaci práce,
- řízení času,
- motivování,
- delegování,
- komunikační dovednosti a vyjednávání.

Znalosti

Znalosti patří mezi teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat zejména studiem. Jejich prostřednictvím může manažer získat základ pro řešení problémů nebo získat informace pro učinění správného rozhodnutí. Pro daného manažera jsou hlavní především:

- znalost managementu,
- odborné znalosti. (VODÁČEK, 2006, s. 102)

Každý manažer by měl splňovat základní požadavky osobnostních charakteristik, které umožňují úspěšný výkon manažerských funkcí a usnadňují práci s lidmi i v organizaci.

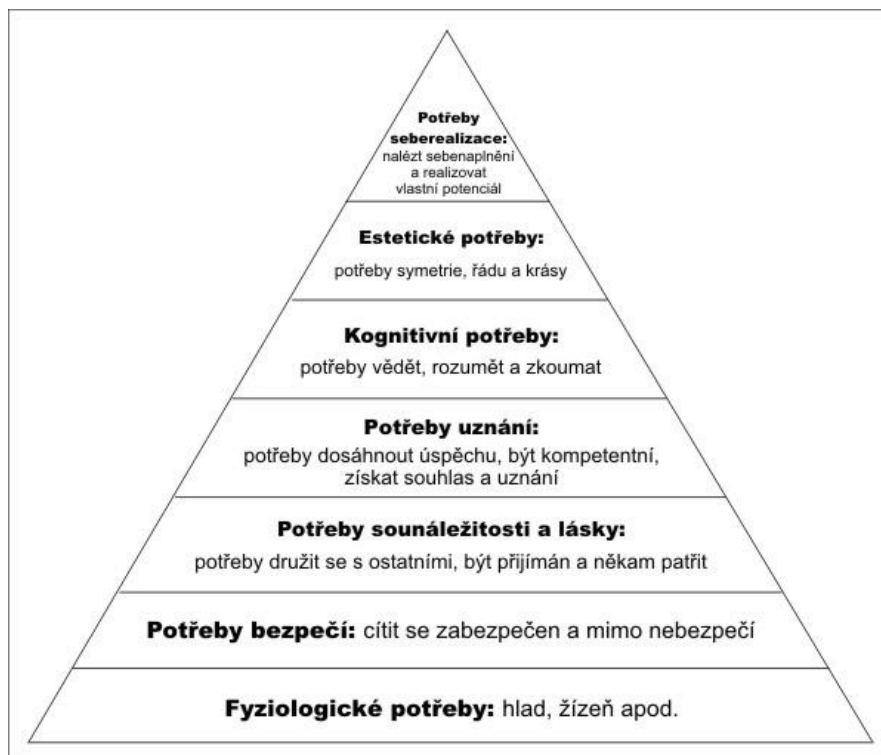
Armstrong uvádí (ARMSTRONG, 2006) že základním atributem skvělého a úspěšného manažera je sebedůvěra a sebepoznání. Zde mám na mysli reálné vědomí vlastních schopností. Manažer si musí být vědom svých slabých i silných stránek, nesmí mu chybět sebekritičnost, schopnost se objektivně hodnotit. Schopnost objektivně ocenit své slabiny, ale ani nepřeceňovat své úspěchy a silné stránky. Manažer musí být iniciativní a podnikavý, musí mít vůli a ochotu chopit se dané příležitosti. Musí být rozhodný a musí mít smysl pro odpovědnost. Dále Armstrong uvádí, že vytrvalost a ctížádost, je nezbytnou součástí osobnosti každého manažera.

Postoje vyjadřují určitý vztah či přístup člověka k ostatním lidem, problémům, předmětu a jiným objektům. Zahrnují v sobě složku:

- emocionální – senzitivní či citový vztah k daném objektu,
- konativní – aktivní způsob jednání a chování vůči danému subjektu,
- kognitivní – vlastní názor na základě poznání.

1.4.2 Motivace a potřeby

Motivace a potřeby jsou důvody, které dokážou vést lidi k provádění určitých činností. Motivace je podnětem, který se zaměřuje na uspokojení lidských potřeb, což je základní složka lidské aktivity. Pojem motivace a její zkoumání z pohledu lidského chování je jednou z nejvíce rozebíraných psychologických i manažerských oblastí. Motivace i potřeby vyvolávají pozornost odborníků po celém světě, kteří se snaží proniknout a odhalit její principy fungování.



Obrázek č. 2 Maslowova pyramida potřeb
(Zdroj: Vysekalová, 2011, str. 34)

Americký psycholog Abraham Maslow utřídil a stupňovitě seřadil lidské potřeby a odhalil tak principy jejich působení. Určil 5 skupin potřeb, které seřadil do systému, který je znám jako „Maslowova pyramida potřeb“. Tato pyramida je uspořádána hierarchicky, od nejnižších po nejvyšší.

- *Fyzické potřeby* – voda, potrava, vzduch, spánek apod.
- *Potřeby jistoty a bezpečí* – domov.
- *Potřeba sounáležitosti* – být milován, mít ráda, být v kontaktu s vnějším okolím, mít přátele, věnovat jim a trávit s nimi volný čas.

- *Potřeba uznání a ocenění* – touží po ocenění okolím, mít autoritu a respekt.
- *Seberealizace* – osobní růst či rozvoj. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 18)

Aby motivování sebe samých, ale i druhých vedlo k stanovování směru a k stanovování kroků, díky kterým lze naplnit očekávání a stanovené cíle, musí být splněny 3 podmínky. Motivace musí zároveň probíhat ve třech dimenzích:

- *dimenze směru* – zaměřuje motivaci člověka i jeho činy určitým směrem (chci to a to, toužím po tom a tom aj.) nebo jej od jiných odvrací (nezajímá mě to či ono aj.)
- *dimenze intenzity* – činnost člověka je vždy podmíněna jeho úsilím o dosažení cíle. Vynakládání více či méně energie.
- *dimenze stálosti* – jedná se o schopnost jedince překonávat vnitřní i vnější překážky.

V případě, že našim zaměstnancům, podřízeným či členům týmu dochází energie a šťáva a projevuje se nechuť nechuť k jakékoli práci či činnosti. Nabízí se nám dvě možnosti motivace. V prvním případě jde o motivaci sebe sama. Sami hledáme, nalézáme a vykonáváme práci, která uspokojuje naše potřeby nebo která alespoň vede k očekávání splnění našich cílů. Faktory **vnitřní motivaci** jsou „*faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitosti k funkčnímu postupu.*“ (ARMSTRONG, 2008, s. 54) Naproti tomu **vnější motivaci** je „*to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.*“ (ARMSTRONG, 2008, s. 51)

1.4.3 Rysy osobnosti manažera

Podle odlišných jednání, reakcí, chování, vystupování a dalších jejich projevů, lze lidi rozdělit do čtyř skupin:

- *flegmatik* – vyrovnaný, spolehlivý, klidný a adaptabilní. Nepodléhá tlakům vnějšího okolí, zachovává si klid a vše řeší s klidnou hlavou. Ve vztahu vystupuje ke svým přátelům jako slušný a ohleduplný,
- *sangvinik* – stabilně extrovertní, jeho hlavní vlastnosti jsou společenská, bezstarostná, citlivost a otevřenost. Slabou stránkou je egocentrickost,
- *cholerik* – neklidný, impulzivní, urážlivý. Má vyšší stupeň agresivity, a rád preferuje překonávání překážek a bojování s jeho konkurencí,
- *melancholik* – náladový, pesimistický, rigidní. Potíže předvídá většinou ještě dřív, než se stanou a snadno se dostává do depresí.

V této kapitole je také nutné zmínit klíčové vlastnosti, označované anglickým názvem „Big Five“ neboli „velká pětka“, kam patří:

- *extrovertnost* – společenská, mnohmluvnost či spontánní jednání. Extrovertní lidé jsou úspěšní v pozicích manažerů, lídrů či vedoucích pracovníků,
- *neurotizismus* – lehká zranitelnost, neklid a nejistota,
- *příjemné vystupování* – upřímnost, tolerance a nezištnost. Pozitivní prostřední v dané organizaci vytváří především příjemní lidé, které nejraději předchází konfliktům,
- *otevřenost vůči okolí* – volný přístup ke zkušenostem, radám, jiným názorům, využívání nových příležitostí. Čím větší je otevřenost, tím více to společnosti může vést dopředu ke snadnějšímu plnění daných cílů,
- *svědomitost* – jistota, obezřetnost, odpovědnost či zásadovost. Díky této vlastnosti si svědomití lidé plní své zadané úkoly včas, někdy i s předstihem. (HAAS EDERSHEIM, 2008, s. 58)

1.4.4 Vlastnosti manažera

Mezi vlastnosti efektivního úspěšného a ideálního manažera patří pozitivní myšlení, neustálá chuť se vzdělávat, mít vizi a schopnost ji předávat, znát sám sebe, hrát roli vzoru pro ostatní a umět komunikovat.

Pro vrcholovou úroveň řízení v organizaci jsou nejdůležitější zejména tyto vlastnosti:

- představivost,

- podnikavost,
- schopnost se jasně vyjadřovat,
- ochota usilovně pracovat,
- umět vést lidi,
- osobní integrita,
- schopnosti řešit nepříjemné situace,
- ochota brát na sebe riziko,
- bystrost,
- vytrvalost, zvědavost,
- ambicióznost, soustředěnost,
- schopnost efektivního řešení správných otázek,
- objektivnost,
- nadání pro práci s čísly,
- schopnost abstraktního myšlení aj. (PROKOPENKO, 1996, s. 75)

Další klíčové vlastnosti uvádí Prokopenko v následující tabulce.

Tabulka č. 1 Vlastnosti manažera

VLASTNOSTI	CHARAKTERISTIKA
PRACOVITOST	Vnitřní energie, která pohání manažera vpřed.
DŮSLEDNOST	Schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize.
CÍLEVĚDOMOST	Schopnost soustředit se na výsledky.
TVOŘIVOST	Schopnost myslet „laterálně“ a systematicky.
KULTURNÍ PŘÍZPŮSOBIVOST A POROZUMĚNÍ	Schopnost odpoutat se od svého vlastního kulturního zázemí.
SCHOPNOST PRÁCE V TÝMECH	Schopnost spolupracovat s ostatními a využívat jejich potenciálu.
SEBEJISTOTA A ZNALOST SEBE SAMA	Schopnost reálného vnímání vlastních předností a nedostatků.
OSOBNÍ KOUZLO (CHARISMA)	Schopnost inspirovat druhé.
VLASTNÍ SYSTÉM HODNOT	Dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích.

(Zdroj: PROKOPENKO, 1996, s. 74)

Mezi *volné vlastnosti* můžeme zařadit odpovědnost, vytrvalost, svědomitost či sebekontrolu. Úspěšný manažer by potom měl být schopen především asertivity, citové

stability, komunikativnosti, schopnosti ovlivňovat ostatní a vcítit se do jiných lidí. Neměla by mu chybět odpovědnost, vytrvalost, důslednost a pružnost. (TEMPLAR, 2006, s. 56)

1.5 Manažer v pozici leadera

„Není to génus nahoře udělující rozkazy, co dělá lidi skvělými. Jsou to skvělí lidé, díky nimž ten chlápek nahoře vypadá jako génus.“ (SINEK, 2015, str.31)

Schopným vůdcem neboli leaderem by měl být každý správný manažer. Vůdcovství patří mezi nezbytnou roli každého manažera a to bez ohledu na jeho manažerskou úroveň. Umění vést tým je důležitou součástí profilu manažera. Není pravdou, že manažerem je jakákoli osoba ve firmě, která řídí. Spolupráce s podřízenými může být pouze částečná náplň jeho práce. *„Podstata manažerské práce je zaměřena na administrativní a koordinační činnosti, které jsou do určité míry cizí uplatňování vůdcovství. To neznámá, že manažeři v praxi přehlíží koncepty vůdcovství; v současnosti je opak pravdou. Mnohé organizace nahradily označení slovem „manažer“ slovem vůdce.“* (TEMPLAR, 2006, s. 106)

Tabulka č. 2 Leader vs. vedoucí

LEADER	VEDOUcí
Je sám sebou	Je profesionálem
Rozvíjí	Zachovává status quo
Inovuje a vymýšlí	Administruje a spravuje
Generuje myšlenky	Přejímá své myšlenky
Soustředí se na lidi	Soustředí se na funkci, systém a strukturu
Motivuje lidi	Kontroluje a řeší problémy
Stanovuje cíle a vize	Rozpočtuje a plánuje

Hledá nejlepší řešení	Hledá přijatelná řešení
Orientuje se dlouhodobě	Orientuje se krátkodobě
Ptá se, co a proč	Ptá se, jak a kdy
Dělá správné věci	Dělá věci správně

(Zdroj: ŠTRACH, 2008, s. 22)

Leader je ve svém pracovním prostředí vždy sám sebou, vedoucí je oproti němu vždy profesionálem. Leader rozvíjí své pracovní myšlenky, inovuje, vymýšlí nové věci a generuje své myšlenky. Vedoucí pracovník při své práci přejímá své myšlenky, administruje a spravuje, soustředí se zejména na systém, funkci a strukturu. Leader své pracovníky motivuje, vedoucí kontroluje a řeší problémy. Vedoucí pracovník plánuje a dělá rozpočty, leader stanovuje vize a cíle. Leader hledá nejlepší řešení, orientuje se dlouhodobě, vedoucí pracovník se orientuje krátkodobě a hledá přijatelná řešení. Vedoucí pracovníky se ptá vždy jak a kdy, leader, co a proč. Leader dělá správné věci, vedoucí pracovník dělá věci správně.

1.6 Vzdělávání a rozvoj manažera

O osobnostním a sociálním rozvoji můžeme v poslední době slyšet velmi často, a to v různých kontextech. O tomto konceptu se dozvídáme v průběhu studia, při hledání pracovního uplatnění, při profesním rozvoji, ale i v osobním životě. Nalézt jednotnou definici sociálního a osobnostního rozvoje není snadné. Je těžké sjednotit různá pojetí osobnostního a sociálního pojetí. Za přednost považuji tvrzení, že každý má právo na své pojetí osobnostního a sociálního rozvoje. Možnost vlastního pojetí podle mě znamená příležitost používat tento koncept v různých oblastech lidského života, v různých formách, ať už jde o školní vzdělávání nebo oblast profesního života a vzdělávání v průběhu pracovního procesu, tak i rozvíjení jednice v běžném životě.

Při vymezení sociálního a osobnostního rozvoje nalezneme různá pojetí. Z toho důvodu lze předpokládat, že i při vymezování daných cílů lze najít odlišná zacílení rozvoje. Cíle osobnostního rozvoje mohou být definovány obecně jako směřování k „vnitřní integritě,

moudrosti, zralosti, síle já a k rozvoji takových hodnot, jako je pravda, spravedlnost a úcta k životu.“ (VODÁČEK, 2006, s. 29)

1.6.1 Osobnostní rozvoj

- *Rozvoj schopností poznávání* – cvičení smyslového vnímání, soustředění a pozornosti, cvičení dovedností, zapamatování, řešení problémů, dovedností pro studium a učení.
- *Sebepoznávání a sebepojetí* – zdroje informací o sobě, můj vztah ke mně samotnému, moje učení, moje vztahy k druhým lidem, zdravé a vyrovnané sebepojetí.
- *Kreativita* – cvičení na rozvoj základních rysů kreativity, originality, pružnosti nápadů, schopnosti vidět věci jinak, citlivost, tvořivost v mezilidských vztazích.
- *Psychohygienu* – dovednosti pro pozitivní naladění mysli a dobrý vztah k sobě samému, sociální dovednosti, dobrou organizaci času, efektivní komunikace, hledání pomoci při potížích.
- *Seberegulace a sebeorganizace* – cvičení sebekontroly, sebeovládání, regulace vlastní prožívání a jednání, organizace vlastního času, plánování studia, osobních cílů a kroků k jejich dosažení. (COVEY, 2003, s. 59)

1.6.2 Sociální rozvoj

- *Poznávání lidí* – rozvoj pozornosti vůči odlišnostem a hledání určitých výhod v odlišnostech, vzájemné poznávání se ve skupině, chyby při poznávání lidí.
- *Mezilidské vztahy* – péče o dobré vztahy, chování podporující dobré vztahy, respektování, pohled na svět očima druhého.
- *Kooperace a kompetice* – rozvoj individuálních dovedností pro kooperaci, dovednost navazovat na druhé a rozvíjet vlastní linku jejich myšlenky, rozvoj sociálních dovedností pro kooperaci, řešení konfliktu, podřízení se, vedení a organizování práce skupiny aj.
- *Komunikace* – rozvoj schopností, mezi které patří řeč těla, řeč slov a zvuků, řeč předmětů a prostředí vytvářeného člověkem, řeč lidských skutků, dovednosti pro sdělování neverbální a verbální komunikace, specifické komunikační dovednosti aj.

„Cíl sociálního rozvoje může být charakterizován jako snaha o rozvoj způsobilosti, mistrovství člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi a řešit problémy svého začlenění do skupiny i svého působení ve skupině, a to v souladu s cíli organizace a na základě reflektovaného respektování mravních principů.“ (VODÁČEK, 2006, s. 88)

1.6.3 Morální rozvoj

- *Hodnoty, postoje a praktická etika* – analýza cizích a vlastních postojů, hodnot a jejich projevů v chování lidí, vytváření povědomí o kvalitách typu spolehlivost, odpovědnosti, spravedlnosti či respektování.
- *Řešení problémů a rozhodovací dovednosti* – rozvoj dovedností pro řešení problémů a rozhodování z hlediska různých typů problémů a sociálních rolí, problémy v mezilidských vztazích, problémy v seberegulaci. (KHELEROVÁ, 2004, s. 120)

1.7 Osobní potenciál manažera

Představuje zejména schopnost vykonávat v budoucna určitou funkci či práci. Každý potenciál daného manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Znalost osobního potenciálu je pro každého manažera důležitá.

„Osobní potenciál je schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud pracovník má potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout.“

Znalost svého potenciálu je pro manažera důležitá, protože mu:

- *umožní zaměřit se na oblasti činností, ve kterých má šanci vyniknout,*
- *dodá přesvědčení, že v určité činnosti dokáže dosáhnout cíle,*
- *odradí jej od aktivit, ve kterých by patrně těžko dosáhl dobrých výsledků,*
- *pomáhá při rozhodnutích, která souvisejí s přechodem do nové funkce.“ (FULLER, 2004, s. 111)*

Je nesmírně důležité, aby si manažeři byli zejména vědomi toho, že se musí soustavně rozvíjet a učit. Většina manažerů v dnešní době má pocit, že musejí předstírat, že znají vše, jinak ztratí svou tvář. V dnešním rychle se měnícím světě, budou však úspěšní pouze ti, kteří jsou otevření novým myšlenkám, ti, kteří vždy hledají dané příležitosti ke svému rozvoji a vzdělávání. Všichni manažeři byli spíše vedeni k tomu, aby se pokoušeli dělat věci správně, než je dělat nové a experimentovat. Pouze pokud je daný manažer ochoten vyhledávat překvapení a půvab předvídatelného, bude pro jeho podřízené přitažlivé dělat totéž. Pouze ti, kteří se neustále učí a vzdělávají, si mohou efektivně vytvářet vědomí sama sebe. V dnešní světě se musí každý manažer soustavně učit. Všichni musí revidovat svůj daný způsob myšlení o učení a přistupování k němu. (ČAKRT, 2009, s. 257)

1.8 Klíčové manažerské kompetence

Kompetence patří mezi způsobilost či schopnost chovat se určitým způsobem. Vždy se projevuje v určité podobě chování. Výsledkem chování jsou komplikované procesy, obvykle přímo nepozorovatelné. Kompetence je „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*“ (WARD, 1998, s. 22) Kompetence je určitá množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je motivovaný určité chování použít, vidí v daném požadovaném chování hodnotu a je zejména ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- je vnitřně vybaven schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- má zejména možnost v daném prostředí použít takové chování.

Dané manažerské kompetence se skládají ze schopností a dovedností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v dané roli manažera. Cílem je zejména zajistit, aby byly dané úkoly splněny v souladu s předem stanovenými strategickými plány, dále musí vytvářet určité příznivé prostředí v daném týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené v organizaci. Kompetence můžou být:

- *interpersonální kompetence* – důležité pro efektivní komunikace a budování určitých pozitivních vztahů s ostatními. Tyto kompetence jsou důležité v každé pozici v organizaci, kde přichází daný manažer do kontaktu s jinými lidmi. Patří sem aktivní naslouchání, vyjednávání, spolupráce, prezentační dovednosti, budování vztahů aj.
- *technické kompetence* – tvořeny souborem dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci. Zajišťují, že daný zaměstnanec je schopen úspěšně splnit svůj úkol či sérii úkolů, které jsou typické pro práci a zároveň i velmi odlišné od práce jiných spolupracovníků. Může sem patřit sběr dat, účetnictví, finance, analýza, řešení problému, rozhodování aj.

1.8.1 Klíčová schopnost, dovednost, kompetence

V předchozích kapitolách jsme si charakterizovali schopnosti a dovednosti manažera klíčové pro jeho úspěch. Jak však úspěch měřit? Jak změřit nebo stanovit jednu kvalitu manažera, které by ho odlišovala od ostatních? Co je tím, co rozhoduje o úspěchu? Co je tou tajnou ingrediencí, kterou se odlišíte od zbytku? „Ve vzdělávání je tou jedinou věcí, kterou umíme nejlépe měřit IQ. Ale co když to jak si vedeme ve škole, v práci, v životě závisí na více věcech, než jen na schopnosti učit se snadno a rychle? Je potřeba, abychom vzdělávání, i proces učení začali chápat a pokusili se mu porozumět z motivační i psychologické perspektivy.

Americká psycholožka Angela Lee Duckworthová si ve své studii kladla otázku: Kdo je úspěšný a proč? Co je ukazatelem úspěchu? Nebylo to ani IQ, ani sociální inteligence a ani fyzická kondice. Byl to grit.

Vědci konstatují, že právě grit je ukazatelem úspěchu. Podle americké Angely Lee Duckworthové lze grit chápat jako osobnostní rys, jako „houževnatost, odhodlání, vytrvalost, nadšení a vášně pro dlouhodobé cíle.“

Grit znal i řecký filosof Aristoteles, který radil houževnatost, výdrž a neústupnost mezi ty nejhodnotnější ctnosti. Grit je tou tajnou ingrediencí, kterou se odlišíte od zbytku. Grit je ukazatelem úspěchu. Grit je odolnost, odvaha, svědomitost, je to také úsilí i vášně. Grit je houževnatost, odhodlání, vytrvalost, nadšení a vášně pro dlouhodobé cíle.

Pokud se budete bát zkoušet nové věci, probádávat neprobádané a dělat něco jinak než ostatní, brzy začnete zaostávat za těmi, kteří se toho nebojí. Zvolte si svůj vlastní směr, vydejte se novou jinou cestou. Odvahu lze připodobnit ke svalu, který roste, když děláme odvážné věci, a zakrňuje, když sedíme ustrašeně v koutě.

Pojem svědomitost uveďme na pravou míru. Podle mě v sobě obsahuje spolehlivost, odpovědnost, upřímnost, schopnost sebereflexe. Jedná se o svědomitou a neúnavnou práci a snahu vykonávat cokoliv, jak nejlépe můžeme. Je to neúnavný tah na branku. Je to 100% úsilí a snaha. Aby však takové úsilí dlouhodobě vydrželo, musí mít svůj cíl. Cíl určuje směr, hodnotu a smysl. Vůči cíli musíte být zodpovědní. Cíl je vašim nejsilnějším zdrojem vnitřní motivace. Cíl, chtíč a to nejlepší, co umíme, podněcuje zápal, odvahu, výdrž tj. grit.

My lidé nejsme dokonalí. Jsme dokonale nedokonalí. I když máte grit budete dělat chyby. Jak se však chybami poprat? Jak se s nimi vyrovnat? Jak se k nim postavit?

Naučte se vnímat chyby jako skutečně přínosné záležitosti. Neúspěch je zásadní, selhání je úspěch, chyba rovná se potenciál ke zlepšení. Pocit studu či strach ze selhání vnímejte jako energetickou bombu motivující k dalšímu snažení a pokusům. V úspěchu i v porážce lze nalézt cennou lekci.

Když se vám něco nepodaří nebo v něčem selžete neztrácejte příliš mnoho času bédováním a lamentováním, neobviňujte se. Nezdár není permanentní, je to jen dočasným stav, je to stránka v knize. Berte chybu jako vzdělávací zkušenost. Francouzský ekonom a vizionářský Jean Monnet říká: „Považuji každou porážku za příležitost.“

Zkuste na chyby reagovat pozitivně. Vím, že to může znít absurdně, ale zkuste se z nich radovat. Vaše chyby mají obrovskou sílu. Emocionální prožitek chyby je silný a kdo v něm najde zalíbení, má obrovský potenciál a šanci uspět.“ (PRÁŠEK, babrno.cz)

1.9 Osobní rozvoj manažera

Hlavní přístupy či složky procesu manažerského rozvoje patří:

- *učení akcí* – manažer se učí jednat v nových či nezvyklých situacích, pokouší se o řešení skutečných problémů.
- *vzdělávání a školení v kurzech* – cílem je nabývání vědomostí specifických či všeobecných. Zvládnutí určitých technik. Rozvoj mezilidských vztahů, které odpovídají způsobu chování, schopnost vést pracovníky, komunikovat, umění jednat s lidmi, ovlivňovat a přesvědčovat je, dovednost řídit probíhající změny a transformační procesy.
- *učení ze zkušeností* – mezi tyto zkušenosti se řadí mimopracovní zkušenosti, účast v kurzech, řešit obtížné situace, učit se od jiných zkušených lidí. Tato práce přináší nové výzvy, zahajování nových činností, odstraňování potíží a poruch, překonávání krizí a potýkání se s termíny.
- *organizační rozvoje* – plánovitý proces organizačních změn, které společnosti slouží k dosahování zejména strategických cílů.
- *plánování kariéry* – manažeři se musí rozvíjet zejména způsobem, který ovlivňuje, do jaké míry se nimi dá počítat pro širší spektrum nových funkcí, zejména s těmi, se kterými se nepočítalo při plánování jejich budoucí kariéry.
- *otevřené a distanční učení* – forma učení, kdy daní manažeři mohou studovat v čase a místě, které jim nejlépe vyhovuje.
- *sebevzdělávání* – „vhodné pro zdokonalování manažerských dovedností v čase a na místě, které nejlépe vyhovují možnostem a motivaci jedince. Kurzy a podobné programy nemohou být úspěšné do té doby, dokud nebudou manažeři dostatečně motivováni a orientováni směrem k sebevzdělávání. Sebevzdělávání má dvě hlavní charakteristiky; rozvoj vlastní osoby a rozvoj prostřednictvím sebe sama. Je důležité uvědomit si, že pokud chtějí manažeři řídit složité, stále se měnící a různorodé organizace, a především vést své podřízené, musí se každý nejdříve naučit řídit sám sebe.“ (BEDRNOVÁ, 2009, s. 359)
- *podnikové poradenství* – poradci dávají rady, jak řešit konkrétní manažerský problém. Aktivním účastníkem se musí stát manažer, který spolupracuje spolu

s poradce, spolupodílí se znalostmi, myšlenkami, rozhodováním, informacemi, zkušenostmi a hodnocením daných výsledků.

Každý manažer získá v průběhu své kariéry zkušenosti se změnami úlohy a zodpovědnosti, které vytvářejí základnu pro rozšiřování různých potřeb daného rozvoje. Existuje proces kvalitativních změn, kdy tento proces není nerůstový a postupný, ale obsahuje zejména zjevné skoky od nových stádií bytí.

1.10 Období vývoje manažera

Existuje šest hlavních období, díky nimž dochází k rozvoji manažera:

- *období před získáním jakýchkoliv manažerských nebo organizačních zkušeností* – Osoby mají potřebu vzdělávání, existuje u nich však i handicap, jelikož dosud nikde nepracovali, což značně omezuje možnost vzdělávání. Studijní programy se proto soustřeďují na kvantitativní disciplíny managementu, mezi které patří společenské vědy, ekonomie a finančníctví, které umožňují získat širší přehled o daných funkčních modelech a praxi.
- *období nabývání zkušenosti v průběhu jednoho až pěti let*– zde už začíná být možné oddělit schopné manažery od těch, které nebudou postupovat tak rychle od těch, kteří svou kariéru skončí na relativně nižších pozicích. Zde se vzdělávací programy soustředí na poskytování širších a ucelených představ o daném řízení. Prohlubují funkční manažerské dovednosti, rozšiřují je o mimoprovozní a provozní problematiku, která přesahuje zkušenosti, které je možné získat v pracovním procesu. (VODÁČEK, 2006, s. 49)
- *období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější* – většina manažerů přechází na všestranné manažerské funkce, jiní přecházejí na vyšší provozní funkce. V tomto přechodu může na vyšší funkce sehrát rozhodující roli vzdělávání a rozvoj manažerů. Manažer může zdokonalit operační a strategické myšlení a tím rozšířit všeobecný rozhled.
- *období po převzetí funkce v relativně nezávislé podnikatelské jednotce, tj. v divizi, oddělní, úseku podniku či zeměpisné oblasti* – do této oblasti patří zejména manažeri mezi třicátým a čtyřicátým rokem svého života. Vzdělávání těchto manažerů je účelné a bezprostředně před jmenováním do jiné funkce. Zde je účel vzdělávání méně

přípravný, jelikož ve srovnání s možností porovnat či vyměňovat si dané zkušenosti s ostatními, kteří mají podobné či dokonce protichůdné zkušenosti a dovednosti z jiných oborů či zemí.

- *období po pěti až deseti letech zkušeností a dovedností na vyšším stupni řízení* – tito manažeři mají odlišné potřeby vzdělávání než ti, které dosud stoupají po žebříčku na vyšší funkce. Zde se daný rozvoj managementu ubírá směrem k výměně zkušeností a myšlenek o hlavních tématech, mezi které patří politika, ekonomika, společenství a vztah k prostředí, nový pohled na organizační a strategické problémy a na přehodnocení vlastní role vedoucího.
- *období působení ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady* – zde mezi charakteristické rysy rozvoje manažerů patří kurzy, které trvají několik hodin či až několik dní. Podstatná část dané doby je věnována zejména předávání zkušeností a diskusi se sobě rovnými. Zájem se zde soustřeďuje zejména na vyslechnutí skutečně moderních a nových myšlenek, které se týkají managementu či se soustřeďují na významné osobnosti. (VODÁČEK, 2006, s. 51)

1.11 Plán rozvoje

Manažeři by si měli vytvářet své vlastní plány osobního rozvoje a převzít tak za vlastní rozvoj odpovědnost. Manažeři by měli vycházet z následujících otázek:

- Jaké dovednosti či znalosti chce daný manažer získat a jakých schopností chce dosáhnout?
- Jaké jsou cíle daného manažera v jeho rozvoji, v učení či vzdělávání se?

Manažer by si měl stanovovat SMART. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů:

- S - Specific – specifické a konkrétní cíle,
- M - Measurable – měřitelné cíle,
- A - Achievable/Acceptable – přijatelné dosažitelné cíle,
- R - Realistic/Relevant – realistické, relevantní cíle vzhledem ke zdrojům,

- T - Time Specific/Trackable – časově specifické či sledovatelné cíle.
(ARMSTRONG, 2008, S. 41)

Musí být sestavený daný plán, jak svých cílů dosáhnout, prostřednictvím jakých vzdělávacích materiálů, programů apod.

- Manažer by měl i vědět, co bude potřebovat.
- Manažer by si měl položit otázku, jakým způsobem dokáže svoje vzdělání.

Cílem plánování osobního rozvoje je zejména zaplnit mezeru, kterou definuje potřeba rozvoje a zlepšit tak učení, přinést nové znalosti a zkušenosti jakési portfolio přenositelných dovedností, které napomohou při rozvoje pracovní kariéry. Plán činností osobního rozvoje říká, co je potřeba udělat a jakým způsobem. Může se týkat těchto bodů:

- „*potřeby rozvoje,*
- *očekávané cíle či výsledky vzdělávání,*
- *rozvojové aktivity, které směřují k uspokojení potřeb,*
- *odpovědnost za rozvoj, kdy je přesně dané, co bude dělat jedince a jaké pomoci se mu dostane od organizace,*
- *časový návrh,*
- *výsledky - jaké rozvojové aktivity se uskutečnily a jak efektivní byly.“*
(ARMSTRONG, 2008, s. 71)

1.12 Realizace osobního rozvoje

Rozvoj je realizován zejména metodou získávání zkušeností či vzděláváním. Získávání daných zkušeností se odehrává přímo při práci, kdy tato metoda se skládá z:

- *delegování* – výkon určitých úkolů či činností, které náleží k práci výše postavené manažera,
- *asistování* – zejména spolupráce rozvíjeného manažera se zkušenými kolegy,
- *rotace* – systematické převádění rozvíjeného manažera z jednoho funkčního pracovního místa na druhé,
- *individuální koučování* – externí konzultant či manažer se pokouší pomocí diskuze aktivizovat zaměstnance a pomáhá mu rozvíjet se. „*Jedná se o metodu,*

která je založená na osobním přístupu a určená k rozvíjení individuálních dovedností, znalostí, zkušeností a postojů. Koučování zaměstnanců může probíhat jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu a koučování manažerů mohou pak zabezpečovat zvláštní konzultanti“ (MCGRATH, 2015, s. 261),

- *rozšiřování práce* – doplňování stávajících úkolů o další odlišné aktivity, které jsou stejné náročnosti,
- *obohacování práce* – doplňování pracovní náplně o činnosti náročnější a odpovědnější. (KUBEŠ, 2004, s. 59)

1.12.1 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, který je zaměřený na získávání pozitivních postojů k procesu učení se a je zejména prostředkem pro samotný rozvoj osobnosti. Cílem rozvoje manažerů ve společnosti je snaha zvýšit efektivnost dané organizace právě učebním procesem. Pro efektivní vzdělávání a řízení pracovníků je důležitý systémový či systematický přístup, který klade zejména důraz na provázanost všech forem rozvojových a vzdělávacích aktivit a systematický přístup znamená dodržovat zejména všechny fáze rozvojového cyklu. Vzdělávání či rozvoj pracovníků patří do personálního managementu, jehož cílem je dosáhnout, aby na všech pracovních pozicích byli odborní, kvalifikovaní a schopní zaměstnanci. Oddělení vzdělávání a rozvoje bývá zpravidla součástí personálního útvaru, který spolupracuje s vedoucími pracovníky, kteří mají při přípravě zaměstnanců své nezastupitelné místo. Vzdělávací akce zaměřené na rozvoj manažerských dovedností v mnou zkoumané organizaci stojí na formálním vzdělávání. (FULLER, 2004, S. 84) „*Argument pro samotné vzdělávání spočívá v tom, že lidé se naučí a zapamatují si více, když mají dojem, že to dělají pro sebe.*“ (ARMSTRONG, 2006, s. 69)

Cílem této metody je dosažení trvalých změn zejména ve znalostech, dovednostech a postojích. Sestává z metod:

- sebevzdělávání,
- vzdělávacích programů.

Vzdělávací programy nabízí určitou možnost rozvoje manažerů a ostatních pracovníků společnosti. V dnešní době existuje mnoho programů, které se uskutečňují spíše probíhají

bud' přímo ve společnosti, mimo pracoviště nebo v kombinaci. Nejčastěji se však tyto programy rozvoje uskutečňují mimo dané pracoviště, speciálně formou workshopů, přednášek, seminářů, interaktivních videoprogramů, simulací, her aj. mezi nevýhody těchto programů patří zejména to, že programy nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám daných účastníků. K nejčastějším metodám rozvoje osobnosti na daném pracovišti patří mentoring, koučování, práce na projektech, učení se akcí, strukturovaný seberozvoj aj. (KOCH, 2015, s. 243)

Před samotným zahájením vzdělávací akce se musí daná společnost rozhodnout, zdali bude vzdělávání realizovat vlastními silami či využije nabízených služeb externích vzdělávacích agentur. V dnešní době se stále více společností spoléhá na externí vzdělavatele či vzdělávací instituce. Společnost si musí zvolit typ vzdělávání, jestli se bude odehrávat přímo na pracovišti nebo bude probíhat mimo pracovní místo.

Poté společnost vybere nejvhodnější formu dané výuky, zda bude distanční, prezenční či kombinovaná, a to zejména tak, aby vybraná forma, pokud možno odpovídala cíli podnikového vzdělávání i jeho danému účelu, ale také fyzickým a časovým možnostem účastníka. Nakonec se daná firma musí rozhodnout pro některou z široké škály vzdělávacích metod, které se odvíjí od zvoleného typu vzdělávání a formy výuky.

Reflexe může v každém člověku vyvolat jiné asociace, záleží zejména v jakém prostředí se daný jedinec pohybuje. Reflexi můžeme chápat jak odrážení, odraz či zrcadlení. „*Reflexi je možno chápat jako uvažování nad naším minulým jednáním, nad tím, co jsme učinili, vysvětlovat a hodnotit naše činy. Pomocí reflexe získáme náhled na ty jevy v dosahu naší zodpovědnosti, které mají nezanedbatelný vliv na nás nebo na naše okolí, a proto vyžadují hodnotící diskusi a kontrolu.*“ (KOCH, 2015, s. 245) Mezi důležitý element reflexe je zejména schopnost podívat se zpět na svou minulou činnost, analyzovat ji a objevit ty prvky, které vedou zejména k pozitivnímu vlastnímu růstu.

Sebereflexe se bezprostředně váže k osobnosti daného člověka, jeho nitru, prožívání a existenci. „*Obecně vědomé sebezpoznavání, sebevymezování, sebehodnocení, na jehož základě vzniká u jedince vztah k sobě samému. Jedinec se zamýšlí nad sebou samým, nad zvláštnostmi své osobnosti, ohlíží se zpět za svými činy, myšlenkami, postoji, pocity, city; rekapituluje určitý úsek vlastního života či vlastního chování a rozhodování v situacích,*

kteře jsou pro něho významné. Cílem je zhodnotit sebe sama, rozhodnout, co a jak změnit, zvolit strategii pro budoucnost.“ (KOCH, 2015, s. 246)

1.12.2 Hodnocení výsledků rozvoje

Výsledky rozvojových aktivit jsou porovnávány s cíli a je také posouzena změna úrovně kompetencí. Aby mohlo k porovnání daných výsledku s předem stanovenými cíli a následnému hodnocení dojít, musí daný manažer nejprve stanovit hodnotící kritéria. To se řadí mezi základní problém, jelikož jsou kvalifikace vzdělání jakožto kvalitativní charakteristiky obtížně klasifikovatelné a jejich úroveň či velikost lze zjistit jen nepřímo. Existují ovšem čtyři základní kritéria, která poskytují jiné, ale neméně důležité informace o úspěchu daného programu. Všechna kritéria mohou dohromady manažerům posloužit jako adekvátní pomůcka při daném rozhodování, ve kterých vzdělávacích akcích je dobré pokračovat, kde jsou problematické oblasti a jakým směrem vést dále vzdělávání. Zmiňovaná kritéria byla zavedena na konci 50. let a jsou jimi reakce daných účastníků na učení, akci, změny v pracovním chování a výsledky dané organizace. Obsah jednotlivých kritérií je následující:

- *úroveň 1 – reakce* – zkoumá zejména to, jak daní účastníci na toto zdělávání reagují, zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka,
- *úroveň 2 – hodnocení poznatků* – získá poznatky o tom, do jaké míry byly splněny dané cíle. Potřeba je zjistit, kolik znalostí či účastníci osvojili, jaké dovednosti si zlepšili,
a pokud je to vhodné, do jaké míry se u nich změnily i postoje v žádoucím směru,
- *úroveň 3 – hodnocení chování* – zejména hodnotí, do jaké míry se po návratu daných účastníků na pracoviště změnilo jejich chování, do jaké míry uplatňují své dovednosti, znalosti a postoje při daném výkonu své práce,
- *úroveň 4 – hodnocení výsledků* – základna pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. (ARMSTRONG, 2006, s. 49)

Efektivita či účinnost tohoto procesu je ovlivňovaná mnoha faktory, mezi které patří proces identifikace vzdělávacích potřeb a výběr daných priorit, výběr forem, typu či metod vzdělávání, výběr a diagnóza účastníků či jejich kvalita, kvalita provedení práce a připravenost vzdělávatelů. Metody či techniky, které jsou používány pro dané hodnocení

u prvních třech kritériích či úrovních, jimi jsou nejčastěji rozhovory, dotazníky, pozorování během vzdělávací akce, testy či sebe hodnocení.

2 Analýza problému a současné situace

Problémem dnešní doby je, že mladí manažeři neodpovídají nárokům a požadavkům ze stran vedení. Převážná většina mladých absolventů vysokých škol, které jsou zaměřeny na výuku managementu, je přesvědčena o tom, že mají potřebné znalosti pro práci na manažerských postech. Bohužel tuto smutnou praxi dokládají i další zprávy ze zahraničí.

"S nafoukaností to však člověk jako manažer daleko nedotáhne," řekl německém deníku Handelsblatt. Právě chybějící sebekritika, sebezpřeceňování a arogance jsou největším nebezpečím pro mladé manažery. Toto tvrzení vyplynulo i z nedávné ankety personální poradenské firmy Kienbaum, v níž byli dotázáni vedoucí personálních útvarů 460 podniků v Německu, Rakousku a Švýcarsku.

Tzv. soft skills neboli znalosti vhodného vystupování jsou příčinou toho, že tolik slibných kariér až příliš rychle končí ve slepé uličce. A přitom nikdy ještě nebyly rámcové podmínky pro nadprůměrně kvalifikované absolventy vysokých škol lepší, než dnes. " (HÁLA, 2012)

Tento smutný fakt je doložen zahraniční i místní literaturou. Ve více či méně odborné literatuře, se popisuje, na čem má prvních 100 dní ve své funkci manažer pracovat, čeho si má všimnout, co má zlepšovat, v čem se má učit. Ale už málokdo skutečně řeší, jestli se následně manažer ve svých dovednostech a kompetencích zdokonaluje a dovzdělává. Ve skutečnosti to nikdo neřeší. Nikdo nemá dost síly uhánět dospělé jedince a přesvědčovat je o tom, aby se účastnili nějakých kurzů. Mnoho českých manažerů nebo osob na manažerských postech nemá sebemenší ochotu se vzdělávat a pracovat na svých kompetencích podle hesla „kdybych tyto kompetence neměl, ani bych se manažerem nestal“. (BRODSKÝ, ustavprava.cz, 2013)

Chceme li, aby v budoucnu byla nejen Evropa ale i Česká republika schopna konkurovat asijskému či americkému trhu práce, je potřeba aby právě dnešní mladí studenti, absolventi a osoby s manažerskými ambicemi na sobě začali pracovat teď a nyní.

O krizi v leadershipu přijel do Brna přednášet i Jan Švejnar, který na své přednášce porovnával leadership a vedení firem i státu z pohledu České republiky, Evropy, ale i USA.

Problém vyvstává i v nižší motivaci a nižší chuti se o osobní růstem a rozvoj vůbec zajímat. Na současném pracovním trhu, kde každý, kdo má zájem, tak práci získá, ustupuje motivace být konkurenceschopný do pozadí. Lidé nemají strach o to, že by o práci přišli. A i kdyby jsou si jistí, že by si novou práci rychle sehnali. V tento moment je jejich možná zbývající motivace opouští úplně.

Vše tedy nasvědčuje nepříjemné situaci, kterou současný stav kvality manažerů zažívá. Řešení tohoto problému jsem se pokusil najít ve své bakalářské práci. V první části zjišťuji aktuální stav vnímání funkce manažera u mladých lidí, kteří mají prokazatelné ambice stát se úspěšnými manažery ať už velkých nadnárodních nebo lokálních podniků. Zaměřuji se na zjištění, jaká je jejich představa o nutných vlastnostech a schopnostech manažera a zda vnímají budoucí potřebu na manažerských schopnostech pracovat.

V další části práce z výsledků poskládám potřebné otázky pro hloubkové rozhovory s vrcholovými manažery, kteří mají již velké množství zkušeností. Odkazují se na jejich vysoké postavení a zkušenosti. Předpokládám, že na svých schopnostech pracovali a rozvíjeli je. A právě díky tomu, se stali tak úspěšnými manažery.

2.1 Kvantitativní výzkumná část

K administraci, editaci i k samotného sběru dat jsem použil portál www.survio.cz Dotazník s názvem "Návrh rozvoje manažera." Mohli respondenti vyplňovat na tomto odkaze: <https://www.survio.com/survey/d/P4B4H7E7W5K3N3P7R>

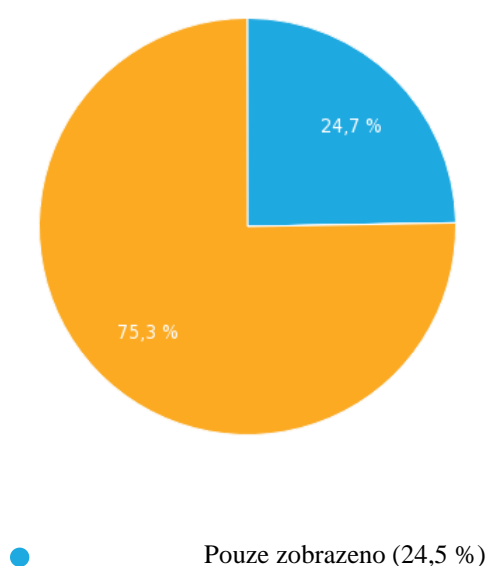
Sběr dat probíhal 6 dnů. Dotazník obsahoval celkem 14 otázek. Dotazník tvořilo 5 demografických otázek (ptajících se na pohlaví, věk, výši vzdělání práci a na studovaný studijní obor), 2 otevřené otázky umožňující osobní vyjádření respondentů. U 6 otázek měli respondenti možnost vyplnění jednu možnou odpověď. A u poslední 1 otázky měl respondent možnost subjektivně rozhodnout o důležitosti třinácti vypsanych klíčových

schopností dovedností manažera. Z celkového počtu 14 otázek bylo 13 povinných a pouze 1 nepovinná (tato otázka, v sobě nesla podmínku hlubšího zamyšlení nad osobním a profesním rozvojem)

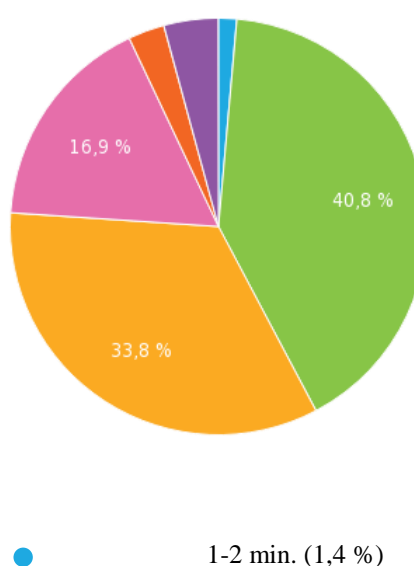
Respondenty jsem k vyplnění dotazníku zval pomocí přímého odkazu. Jako statistický vzorek jsem si vybral skupinu mužů i žen, začínajících podnikatelů, absolventů, studentů managementů a ambiciozních lidí, jejichž kontakty jsem nasbíral při pořádání konference Glorious. Podle statistiky návštěvnosti respondentů se ukázalo, že dotazník měl 94 návštěv, z nichž 70 respondentů dokončilo celý dotazník. Pouze 24 účastníků, kteří se do vyplňování dotazníku pustili, dotazník nedokončilo. 23 účastníků dotazník pouze zobrazilo. Návratnost plně vyplněných dotazníků byla tedy 74,5 % ze všech respondentů, kteří příslušný dotazník navštívili. Výsledek celkové návratnosti dotazníku - 74,5% je pro velkým a milým překvapením.

Vyplňování dotazníků průměrně zabralo 5 minut s tím, že 74,6% respondentů strávilo nad dotazníkem, 2 minuty až 10 minut.

Graf č. 1 Celkový počet návštěv



Graf č. 2 Čas vyplnění dotazníku



●	Nedokončeno (0 %)	●	2-5 min. (40,8 %)
●	Dokončeno (75,5 %)	●	5-10 min. (33,8 %)
		●	10-30 min. (16,9 %)
		●	30-60 min. (2,8 %)
		●	>60 min. (4,2 %)

Instrukce k vyplňování

Úvodní text k dotazníku vypadal následovně:

Ahoj,

rád bych tě poprosil o vyplnění dotazníku, který je důležitou součástí mé bakalářské práce s názvem: "Návrh rozvoje manažera".

Dotazník se skládá z otázek, u kterých vyberete jednu z nabízených odpovědí. U některých otázek budete požádáni o odpověď vlastními slovy. A u jedné budete muset na základě škály rozhodnout o důležitosti každé ze 13 klíčových schopností a dovedností manažera. Celý dotazník Vám zabere zhruba 3 minuty

Dotazník je zcela anonymní a bude využit jen a pouze pro potřeby výzkumu v mé bakalářské práci.

Předem Ti děkuji za Tvůj čas a ochotu, moc mi tím pomůžeš.

Děkuji

Ondřej Prášek

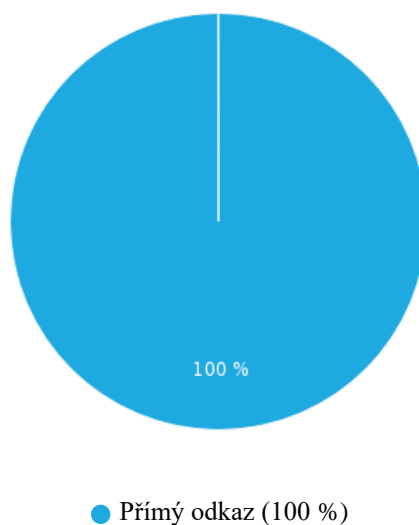
Z hlediska dotazníkových otázek jsem využil tyto typy otázek:

- škálové otázky,
- uzavřené otázky ,
- otevřené otázky.

Odpovědi na otázky dotazníku byli škálovány na stupnici od 1 do 10 podle důležitosti.

Povinné a uzavřené byly úvodní demografické otázky, dotazující se na pohlaví, věk, vzdělání a profesi. Další formou otázek pak byly otázky otevřené, které měli za úkol zjistit, jaké jsou klíčové schopnosti a dovednosti, které by měl ovládat úspěšný a schopný manažer.

Graf č. 3 Zdroje návštěv



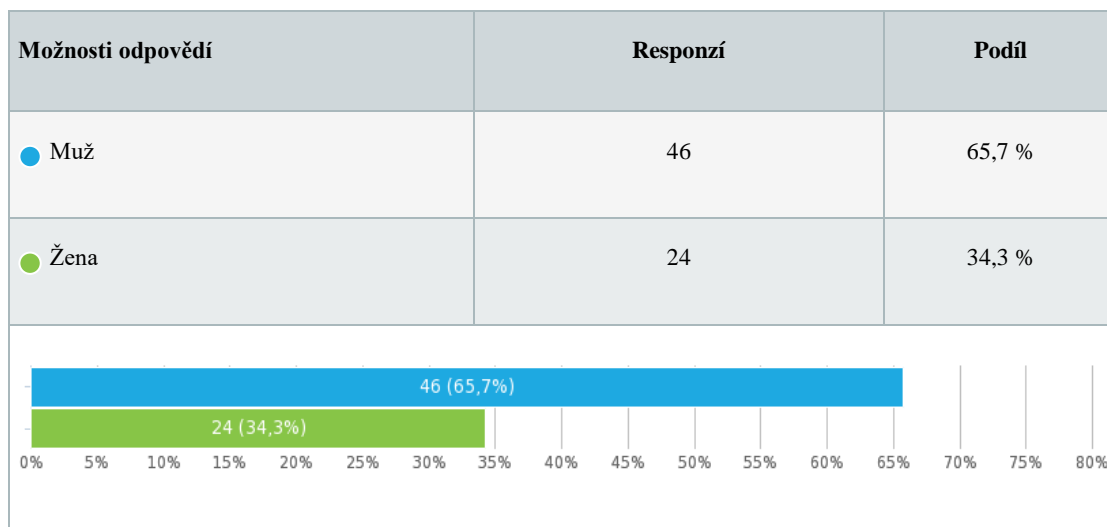
Jak jsem již uváděl, 13 položek/otázek v mém dotazníku bylo povinných – tudíž k validnímu odeslání dotazníku bylo zapotřebí, aby byl vyplněn téměř kompletně.

První část dotazníku: Popis vzorku respondentů

1) Pohlaví

Z celkového počtu respondentů 70 respondentů bylo 24 žen (34% vzorku) a 46 mužů (41% účastníků). Zmíněné procentuální rozložení bylo ovšem u návrhu rozvoje manažera možné očekávat.

Tabulka č. 3 Dotazník: Pohlaví
(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

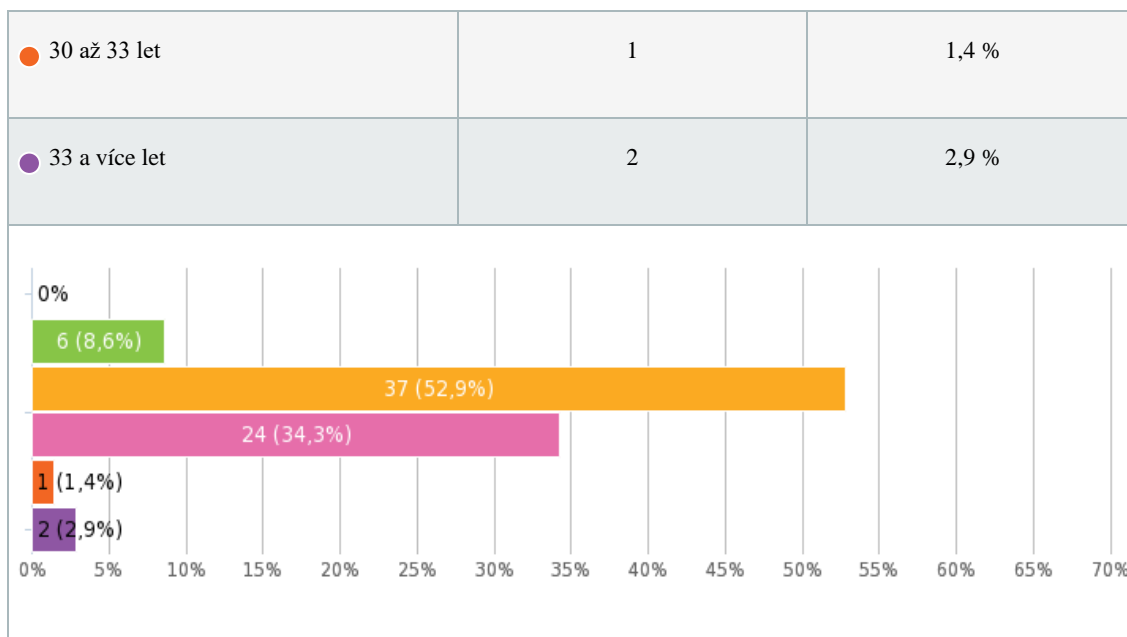


2) Věk

Největší skupina respondentů se zařadila do kategorie od 22 do 25 let (37 respondentů tj. 53%). Tento výsledek je dán jak věkovou skupinou mnou oslovených respondentů, tak i převažujícím profilem lidí, kteří se pohybují v mé blízkosti. Podle grafu mohu tvrdit, že výsledky zahrnují většinu věkových skupin. Nebyl zaznamenán pouze respondent odpovídající věkové skupině pod 18 let.

Tabulka č. 4 Dotazník: Věk
(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● méně než 18 let	0	0 %
● 18 až 21 let	6	8,6 %
● 22 až 25 let	37	52,9 %
● 26 až 29 let	24	34,3 %



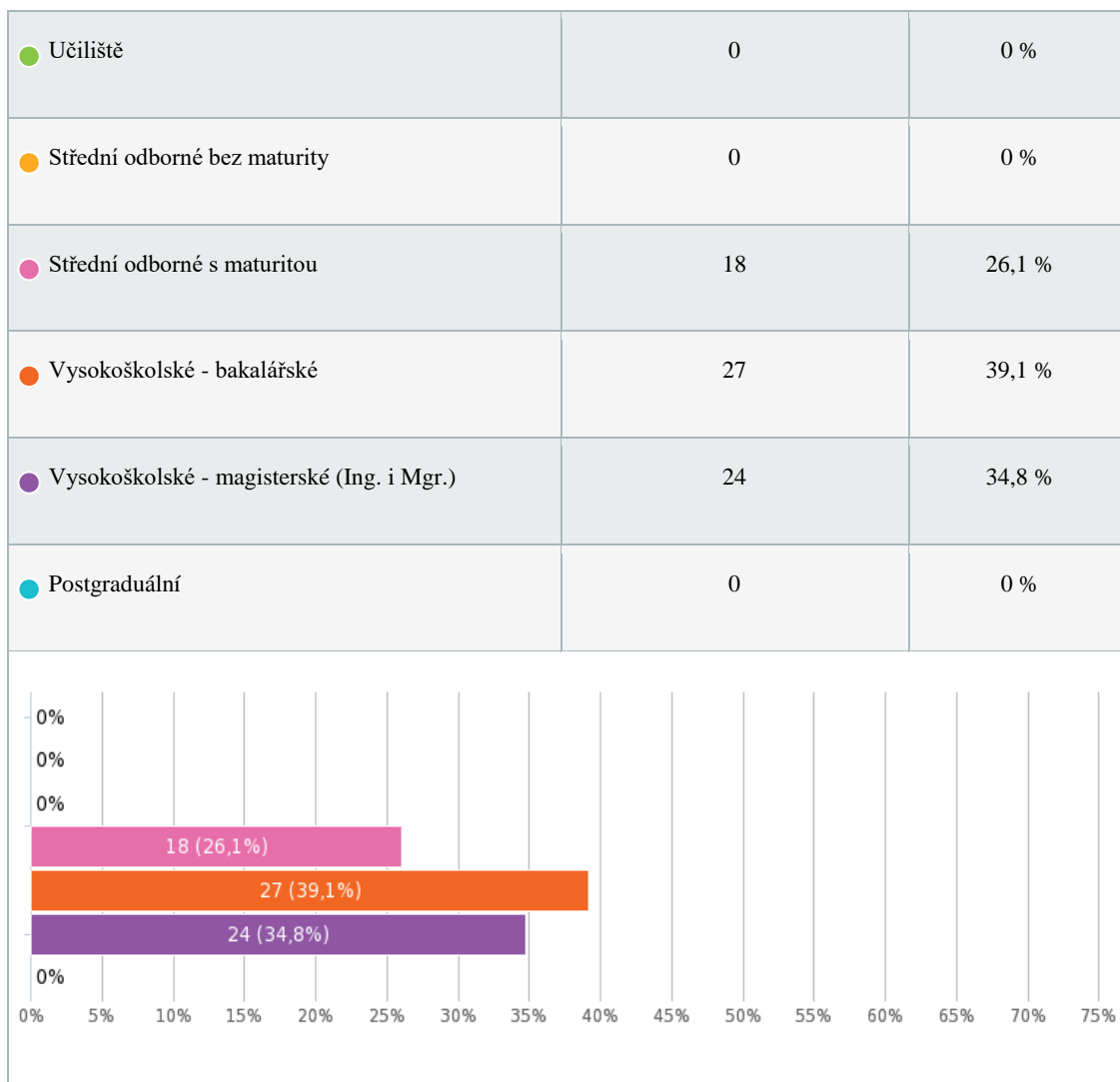
3) Nejvyšší dosažené vzdělání

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Poprosím studenty aby uvedli takovou úroveň, kterou právě studují i když ji ještě nemají ukončenou)

Z hlediska vzdělání, nejvíce respondentů (cca 73%, tj. 51 respondentů) již absolvovalo, nebo právě studuje vysokou školu (ukončenou akademickým titulem Bc., Mgr., Ing.) Vezmeme-li v úvahu i 26% aktuálních středoškoláků mezi účastníky dotazníku, je zřejmé, že výsledné normy nebudou relevantní pro méně kvalifikovanou část populace. S přihlédnutím na dané téma je tento výsledek pochopitelný, neboť zamyslet se nad tématem rozvoje manažera nebude příliš atraktivní téma pro ty jedince, jejichž motivace po vzdělání a dalším rozvoji obecně skončila na úrovni základní školy či střední školy.

Tabulka č. 5 Dotazník: Nejvyšší dosažené vzdělání
(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Základní škola	0	0 %



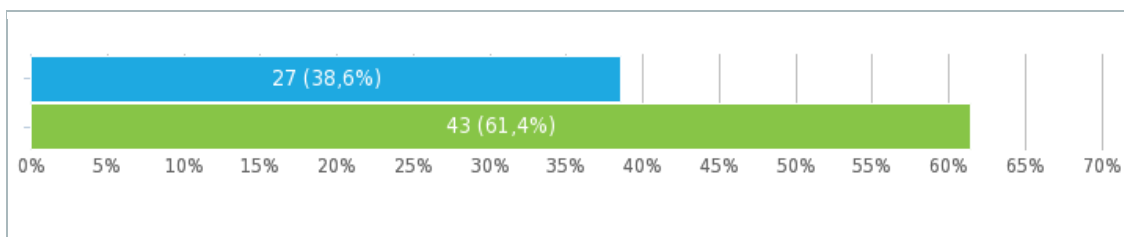
4) Zaměření školy

Z vyplněných a sesbíraných dotazníků od 70 osob, studovalo pouze 27 z nich (tj. 38,6%) manažersky zaměřenou školu.

Tabulka č. 6 Dotazník: Zaměření školy

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	27	38,6 %
● Ne	43	61,4 %



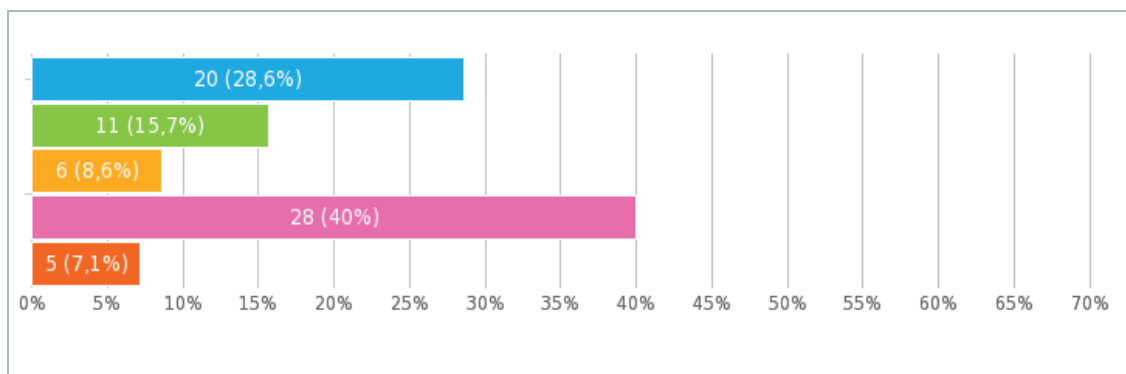
5) Máte v současnosti práci?

Pouze 5 respondentů (tedy 7,1%) uvedlo, že v současnosti nemá žádnou práci. Avšak dalších téměř 93% účastníků odpovědělo odlišným způsobem. Přes 40% dotázaných podniká, což považuji za vysoké procento z hlediska zaměření mého cíle práce a významné pro mou snahu přiblížit téma rozvoje manažera právě těmto skupinám obyvatel. Dalších zhruba 44% respondentů vykonává pracuje – řadím zde pracující na plný úvazek 28,6% pracující na poloviční úvazek 15,7%. Zbýlých 6 respondentů nyní nepracuje.

Tabulka č. 7 Dotazník: Máte v současnosti práci?

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Na plný úvazek	20	28,6 %
● Na poloviční úvazek	11	15,7 %
● Brigáda	6	8,6 %
● Podnikám	28	40 %
● Ne	5	7,1 %



6) Máte zkušenosti s vedením týmu lidí?

Zohledníme-li u respondentů jejich zkušenost s vedením týmu, ukázalo se, že vybraná skupina respondentů je z tohoto hlediska velmi reprezentativní. 53 z nich (tj. 75,7%) již tuto zkušenost má nebo mělo. Jestliže vedli tým lidí, museli si připustit možnost osobního i profesního rozvoje sami u sebe a museli narazit i na téma vedení, motivování a leadershipu.

Tabulka č. 8 Dotazník: Máte zkušenosti s vedením týmu lidí?

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
<input checked="" type="radio"/> Ano	53	75,7 %
<input type="radio"/> Ne	17	24,3 %

Možnosti odpovědí	Count	Percentage
Ano	53	75,7%
Ne	17	24,3%

Druhá část dotazníku: Analýza hlavních výzkumných otázek

7) Jaké jsou podle Vás klíčové stránky manažera?

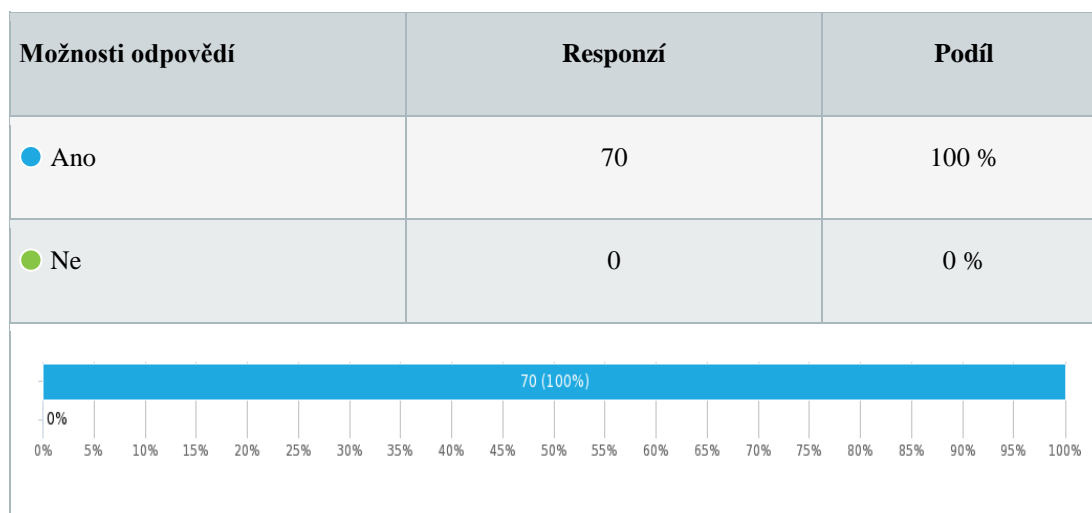
Dle odpovědí respondentů mezi klíčové stránky manažera patří schopnost motivovat ostatní - umění komunikovat a naslouchat - stát se leaderem a ne manažerem - schopnost delegovat - empatie - přirozená autorita - umět se správně rozhodnout - nést za sebe a svá rozhodnutí zodpovědnost – cílevědomost. Ta jedna z nejdůležitějších o které se moc nemluví, je umět si vše zapamatovat a vždy a správně reagovat. Nebát se a dělat správná rozhodnutí. Stát za svým týmem a bojovat za něj.

8) Měl by se manažer neustále rozvíjet při své kariéře?

S mým dotazem zda-li by se měl manažer neustále rozvíjet při své kariéře, celých 100% dotázaných odpovědělo, že ano. Toto maximálně možné procento by mohlo být dáno přesvědčením oných dotázaných o velkém významu neustálého rozvoje.

Tabulka č. 9 Dotazník: Měl by se manažer neustále rozvíjet při své kariéře?

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)



9) Jak náročné je podle Vás stát se manažerem?





Tento výsledek jsem si upřímně přál a doufal jsem v něj mnou oslovení respondenti se naprosto jasně shodli na tom, že na to stát se manažerem člověk nepotřebuje školu a zároveň to není jednoduché. 49 oslovených respondentů (tj. 70%) tvrdí, že stát se manažerem je otázkou vrozeného umu (talentu) a manažerem se člověk stane

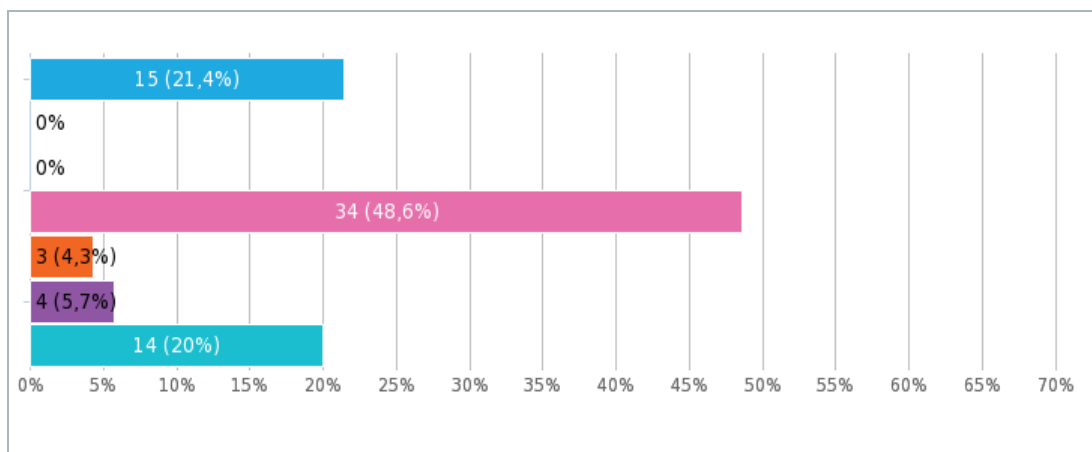
zkušenostmi. Tři respondenti (5,7%) z dotázaných 70 se shodují na tom, že stát se manažerem je velmi náročné. Zbýlých 20% dotázaných vybralo odpověď Jiná. V jejich odpovědích se opakují tyto názory: je to kombinace vrozených vlastností a talentu,

akceptace vlastní osobnosti - tvrdá práce, vytrvalost a cílevědomost člověka, manažerem se člověk stane zkušeností.

Tabulka č. 10 Jak je náročné stát se manažerem?

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
 Je to otázkou vrozeného umu	15	21,4 %
 Je to poměrně jednoduché	0	0 %
 Potřebuji k tomu speciální školu	0	0 %
 Manažerem se stanu zkušenostmi	34	48,6 %
 Je velmi náročné stát se manažerem	3	4,3 %
 Je to otázkou pozice ve firmě	4	5,7 %
 Jiná	14	20 %



10) Kolik osob je manažer schopen vést napřímo?

Běžně dostupná literatura zaměřená na management, business a leadership obecně uvádí, že osoba manažera je schopna napřímo řídit a vézt maximálně 5-7 osob. Tento fakt, se mi potvrdil i při mé kvalitativní výzkumné metodě, uvedené v mé bakalářské práci. 53 respondentů (75,8%) si myslí, že manažer je schopen napřímo vést 1-12 osob. Zmíněný procentuální výsledek považuji za velmi uspokojující i vzhledem k názoru a vyjádření profesionálů, manažerů, leaderů a koučů v hloubkových rozhovorech, uvedených v praktické části bakalářské práce. 6 respondentů si myslí, že je manažer schopen vést 13-17 lidí. 4 respondenti říkají, 17-22 a 4 respondenti tvrdí, že je manažer schopen vést 23-30 osob napřímo. Pouze 3 dotázaní si myslí, že je manažer schopen vést 71 a více lidí.

Tabulka č. 11 **Kolik osob je manažer schopen vést napřímo?**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
● 1-3	2	2,9 %
● 4-7	24	34,3 %

● 8-12	27	38,6 %
● 13-17	6	8,6 %
● 17-22	4	5,7 %
● 23-30	4	5,7 %
● 31-40	0	0 %
● 41-50	0	0 %
● 51-70	0	0 %
● 71 a víc	3	4,3 %

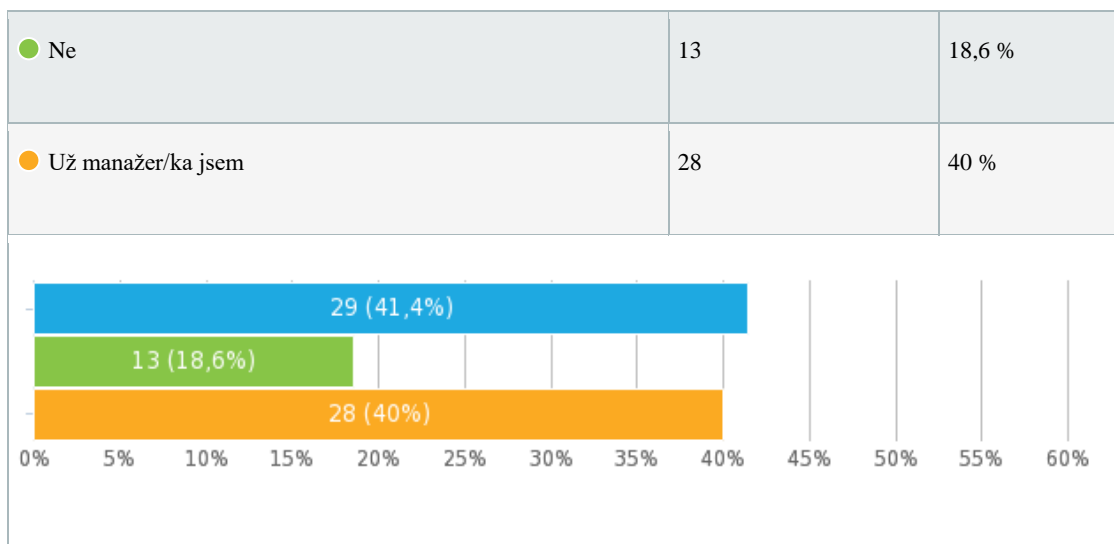
11) Chcete se stát manažerem?

V otázce číslo 5: Máte v současnosti práci? 28 osob uvedlo, že podniká. Výše zmíněný výsledek se shoduje s odpověďmi i v této otázce. 28 respondentů podniká, tito lidé se považují za manažera (40%). 29 osob (41,4%) by se manažerem/manažerkou stát chtělo a zbylých 18,6% (13 dotázaných) se manažerem/manažerkou stát nechce. Jaké k tomu mají důvody a pohnutky se mohou pouze domnívat.

Tabulka č. 12 Chcete se stát manažerem?

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

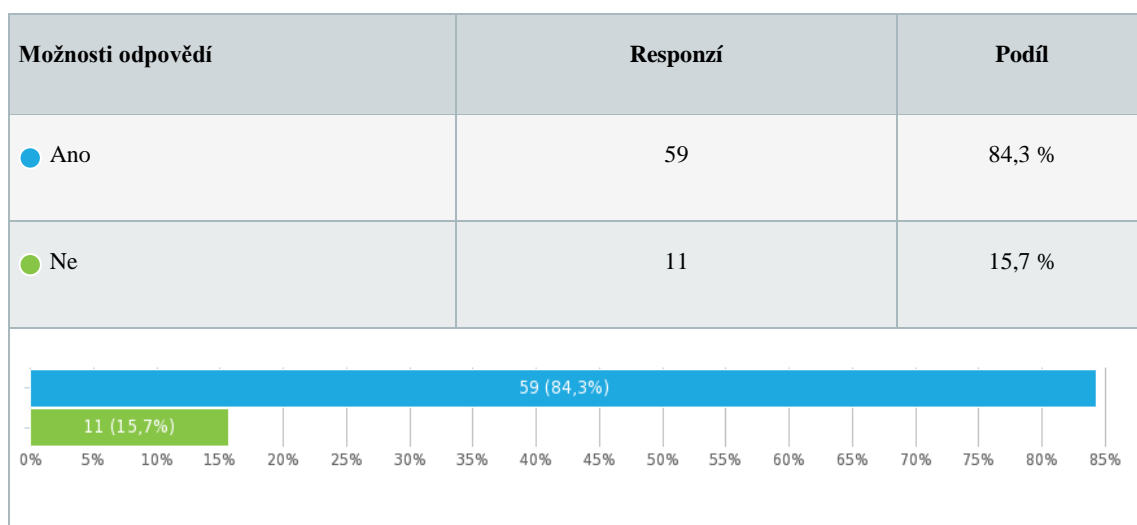
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
● Ano	29	41,4 %



12) Vzděláváte se v oblastech osobního rozvoje?

59 respondentů (84,3%) se stále vzdělává v oblastech osobního rozvoje.

Tabulka č. 13 Vzděláváte se v oblastech osobního rozvoje?
(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)



13) Jakým způsobem se vzděláváte v osobním rozvoji?

Respondenti nejčastěji uváděli tyto způsoby osobního rozvoje: - knihy, kvalitní literatura a články - přednášky - workshopy a semináře - konference (Glorious) - praxe - kurzy - networking (setkávání na a potkávání nových lidí - vzájemné předávání











zkušeností v týmu - videa z TEDu - základy psychologie - inspirace a sledování kroků úspěšných lidí. Je nutné říci, že v této otázce vidím slabinu. Mohl jsem se respondentů zeptat trochu jinak a svou otázku doplnit profesním rozvojem či sebevzděláním. Přesto byly odpovědi rozmanité a odpovídali jak na otázku osobního rozvoje tak i profesního.

14) Ohodnoťte následující schopnosti/dovednosti manažera dle důležitosti (subjektivní hodnocení)

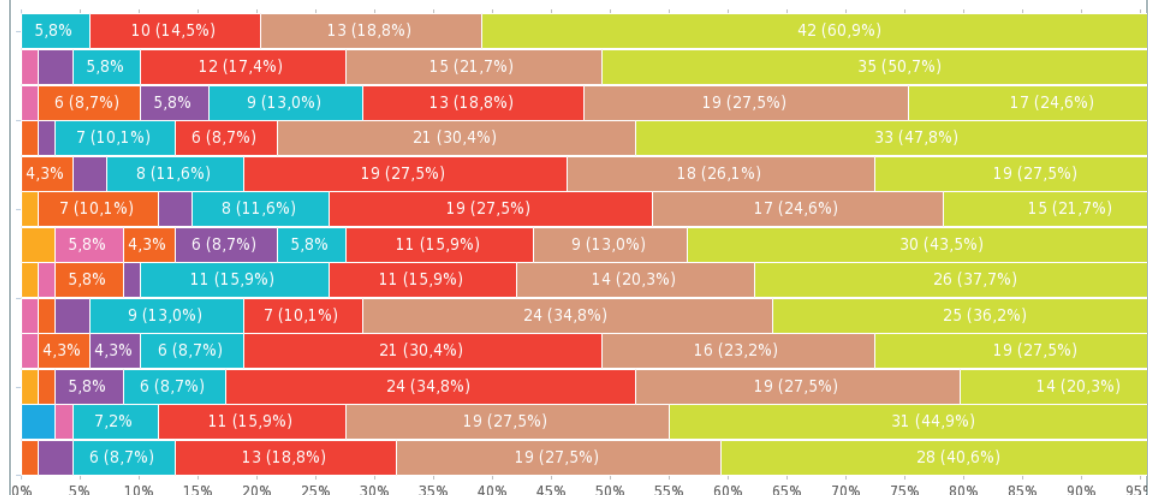
Respondenti měli za úkol subjektivně ohodnotit důležitost třinácti klíčových schopností a dovedností manažera na škále od 1 do 10. Vytrvalost, zodpovědnost, komunikativnost, schopnost jasně se vyjadřovat, schopnost mít vizi, umět vést a delegovat, motivovat ostatní a být pro ně vzorem se ukázalo jako to nejdůležitější, co by správný manažer měl ovládat.

Tabulka č. 14 Subjektivní hodnocení následujících schopností a dovedností

(Zdroj: vlastní zpracování dle Survio, 2017)

	 1 – nejméně důležitá	 2	 3	 4	 5	 6	 7	 8	 9	 10 - nejvíce důležitá
schopnost se jasně vyjadřovat	0	0	0	0	0	0	4 (5,8 %)	10 (14,5 %)	13 (18,8 %)	42 (60,9 %)
umět vést lidi	0	0	0	1 (1,4 %)	0	2 (2,9 %)	4 (5,8 %)	12 (17,4 %)	15 (21,7 %)	35 (50,7 %)
pracovitost	0	0	0	1 (1,4 %)	6 (8,7 %)	4 (5,8 %)	9 (13,0 %)	13 (18,8 %)	19 (27,5 %)	17 (24,6 %)
zodpovědnost	0	0	0	0	1 (1,4 %)	1 (1,4 %)	7 (10,1 %)	6 (8,7 %)	21 (30,4 %)	33 (47,8 %)
vytrvalost	0	0	0	0	3 (4,3 %)	2 (2,9 %)	8 (11,6 %)	19 (27,5 %)	18 (26,1 %)	19 (27,5 %)

objektivita	0	0	1 (1,4 %)	0	7 (10,1 %)	2 (2,9 %)	8 (11,6 %)	19 (27,5 %)	17 (24,6 %)	15 (21,7 %)
schopnost mít vizi	0	0	2 (2,9 %)	4 (5,8 %)	3 (4,3 %)	6 (8,7 %)	4 (5,8 %)	11 (15,9 %)	9 (13,0 %)	30 (43,5 %)
být vzorem	0	0	1 (1,4 %)	1 (1,4 %)	4 (5,8 %)	1 (1,4 %)	11 (15,9 %)	11 (15,9 %)	14 (20,3 %)	26 (37,7 %)
komunikativnost	0	0	0	1 (1,4 %)	1 (1,4 %)	2 (2,9 %)	9 (13,0 %)	7 (10,1 %)	24 (34,8 %)	25 (36,2 %)
cílevědomost	0	0	0	1 (1,4 %)	3 (4,3 %)	3 (4,3 %)	6 (8,7 %)	21 (30,4 %)	16 (23,2 %)	19 (27,5 %)
sebevědomí/ sebejistota	0	0	1 (1,4 %)	0	1 (1,4 %)	4 (5,8 %)	6 (8,7 %)	24 (34,8 %)	19 (27,5 %)	14 (20,3 %)
schopnost motivovat ostatní	2 (2,9 %)	0	0	1 (1,4 %)	0	0	5 (7,2 %)	11 (15,9 %)	19 (27,5 %)	31 (44,9 %)
umět delegovat	0	0	0	0	1 (1,4 %)	2 (2,9 %)	6 (8,7 %)	13 (18,8 %)	19 (27,5 %)	28 (40,6 %)



2.1.1 Shrnutí kvantitativní výzkumné části:

Na dotazník mi odpovídala relevantní skupina respondentů, která byla z 95% tvořena lidmi do 29 let. Jedná se tedy o skupinu, kterou by právě tato práce měla oslovit. 81% respondentů z nich se v budoucnu chce stát nebo už je manažery. Dalším zajímavým zjištěním je, že 75 z nich již má zkušenosti s vedením lidí. Dotazník mi poskytl potřebné informace pro vytvoření otázek pro kvalitativní část.

2.2 Kvalitativní výzkum – hloubkové rozhovory

V této části mé bakalářské práce se soustředím pouze na kvalitativní metodu šetření. Provedl jsem 13 hloubkových rozhovorů.

V rámci hloubkových rozhovorů jsem měl připraveny otázky, na které jsem chtěl znát odpovědi, abych je mohl zhodnotit s kvantitativní částí, v níž mi odpovídali mladí lidé s ambicemi stát se manažery. Je třeba podotknout, že odpovědi těchto manažerů nás překvapily.

Hlavní výzkumná otázka: **Jak by se měl manažer správně rozvíjet a co je pro jeho rozvoj nejdůležitější?**

Pomocí hloubkových rozhovorů jsem chtěl zjistit, jak se zkušení manažeři, úspěšní podnikatelé a lektoři manažerských dovedností dívají na rozvoj manažerských dovedností a manažera samotného. Rozhodl jsem se v této části oslovit opravdu špičkové a významné lidi českých, slovenských i nadnárodních firem.

Hloubkové rozhovory jsem se rozhodl provést ve dvou po sobě jdoucích krocích.

- I. Hloubkové rozhovory s manažery
- II. Hloubkové rozhovory s lektory

První krok hloubkových rozhovorů mi poskytl významné manažerské osobnosti českého i nadnárodního formátu - **Peter Virsík, Martin Roman, Ondřej Koucký, Jiří Hlavenka, Jiří Devát, Jiří Hlavatý, Jan Mühlfeit, Pavel Řehák.**

Druhý krok hloubkových rozhovorů probíhal s lektory manažerských dovedností s panem **Martinem Koleničkou, Jaroslavem Homolkou, Ondřejem Charvátém a Hankou**

Ondruškovou, Janem Laiblem.

Ve své práci uvádím přepisy rozhovorů, které jsem uskutečnil v období od února roku 2016 do května roku 2017 během setkání (přednášek, workshop, kurzů či soukromých setkání) s níže jmenovanými.

Manažerů a ředitelů jsem se v rozhovorech ptal na otázky, které jsem si připravil na základě poznatků z dotazníkové části. Díky nim chci učinit obecné závěry na téma, jak by se mladý manažer měl rozvíjet, na čem by měl pracovat a jaké jsou jeho základní předpoklady pro úspěch.

Otázky, na které jsem chtěl od těchto lidí znát odpovědi zní:

- Co vám nejvíce pomohlo v rozvoji vašich manažerských schopností a dovedností?
- Podle čeho poznáte, zda se osoba hodí na manažerskou pozici? Jak stanovit nějaké klíčové stránky?
- Jaké chyby nejčastěji mladí manažeři dělají? Na co se mají mladí manažeři nejčastěji zaměřit a čeho se vyvarovat?
- Jaký je dle vás nejvhodnější způsob rozvoje mladého manažera?
- Jaké schopnosti musí mladý člověk prokázat, aby měl nakročeno k tomu, stát se úspěšným manažerem?
- Jakou radu byste dal manažerovi?

V druhém kroku hloubkových rozhovorů jsem pokračoval ve zpovídání lektorů manažerských dovedností a dovedností z oblasti soft skills. Tito lektori jsou v Česku řazeni mezi nejlepší školitele manažerských dovedností. Jejich služby si objednávají velké nadnárodní značky, korporace a úspěšné firmy. Někteří z nich jsou mentory nebo přímo spolupracují s nejvyššími manažery na jejich rozvoji a na jejich dalším růstu. Těchto lektorů jsem se ptal **na jejich zkušenosti, které uplatňují při školení mladých začínajících manažerů**, tj. na co je nejčastěji školí a také jak dále pokračují v jejich rozvoji a posilování silných stránek. Součástí těchto rozhovorů byly i obecné rady a doporučení, na čem by mladí lidé, kteří se chtějí managementu věnovat, měli pracovat.

2.2.1 Hlubkový rozhovor s Martinem Romanem

Martin Roman je český manažer, podnikatel a filantrop a absolventem Právnické fakulty Univerzity Karlovy. V roce **2004** byl oceněn titulem **Manažer roku**, kterým se stal díky svému působení ve společnosti **Škoda Holding**. Jeho jméno je ovšem v Česku nejvíce spojováno s obdobím, kdy zastával post **generálního ředitele energetického giganta ČEZ**.

V období 2004 - 2011 zastával Martin Roman pozici předsedy představenstva společnosti ČEZ, ze které vybudoval světovou energetickou společnost s miliardovými obraty.

V rámci **dobročinnosti** přispěl finančními prostředky na vybudování soukromé školy PORG a založení charitativního projektu Čtení pomáhá.



Obrázek č. 3 Martin Roman
(Zdroj: byznys.ihned.cz, autor HN: Lukáš Bíba)

S Martinem Romanem jsem měl možnost spolupracovat při přípravách konference Glorious 2016 a při přípravě jeho přednášky právě pro tuto konferenci. Díky tomu jsem měl možnost trávit s ním spoustu času.

Kromě zmíněných otázek jsme se s Romanem bavili i o všeobecných a každodenních povinnostech a úkolech manažera. Můžu tedy říct, že v rozhovoru s Martinem Romanem jsou informace poměrně bohatě obsáhlé. Netýkají se pouze rozvoje manažera, ale i jakýchsi doporučení, podle kterých by se manažer měl chovat ke svým lidem. Rady a doporučení chci ve své práci zmínit, protože pochází od jednoho z nejúspěšnějších českých manažerů, který v České republice po revoluční době vůbec kdy byl.

Na první otázku mého dotazníku tj. **Co vám nejvíce jemu pomohlo v rozvoji jeho manažerských schopností a dovedností?** – Martin Roman odpověděl, že to bylo vedení

od jeho mentora, kterého získal při svém prvním manažerském postu v JANCE Radotín. Na tomto postu měl za mentora bývalého vysoce postaveného manažera v nadnárodní firmě. Díky možnosti pravidelných konzultací s tímto manažerem získával nejen manažerské skills, ale dozvěděl se to, jak manažeři pracují v zahraničí – a to konkrétně v Americe. Právě mentoring považuje Martin Roman za základ svého dalšího budoucího úspěchu. Ve svých začátcích absolvoval velké množství různých školení a workshopů, skrz nichž si doplňoval své znalosti v osobním rozvoji, tedy např. v komunikaci, ve veřejném vystupování v sales atd.

V rámci odpovědi na druhou otázku – **Podle čeho poznat, zda se osoba hodí na manažerskou pozici?** – pan Roman uvedl, že aby odhalil skrytý potenciál možného budoucího manažera provádí klasický pohovor s možným kandidátem. Druhá část jeho validace je však zajímavější. Roman zadá uchazeči konkrétní úkol, aby zjistil, jak se budoucí manažer bude v konkrétních situacích chovat, jak bude přemýšlet a na základě, čeho se bude rozhodovat. To je pro něj velice podstatné a na základě toho se rozhoduje, koho přijme a koho nikoliv.

Na třetí otázku – **Na co se mají budoucí manažeři zaměřit? Čeho se vyvarovat?** Se Martin Roman vyjádřil poměrně obecně ale zmínil rady, tipy a triky, kterými by se mladý manažer měl řídit. Martin Roman uvedl, že čtyřem pětinaám manažerů cestou nahoru „změkne mozek“. Zde doporučuje, aby se manažer neměnil, tj. aby zůstal konzistentní, pokorný a laskavý a nemyslel si, že je díky svému kariérnímu postu či rychlému postupu něco víc, než ostatní. Měl by zůstat skromný a pokorný a měl by „zdravit lidi, které potkává cestou nahoru, protože by je mohl také potkávat cestou dolů.“ Druhá rada, kterou chce Martin Roman předat zní: *Manažer se má obklopoval schopnými lidmi, kteří jsou jiní než on sám*, tj. lidmi, kteří jsou osobnostně a charakterově odlišní. Takový lidé mohou doplňovat manažerovy slabé stránky a přispívat jeho silným stránkám. Zatřetí považuje za nutné to, aby se manažer naučil poskytovat a sdělovat konkrétní a správnou zpětnou vazbu. Ta spočívá v tom, že má mladý manažer chválit konkrétní prvky toho, co se členům týmu povedlo i nepovedlo. Absence konkrétní zpětné vazby nemá v manažerské činnosti podle Martina Romana žádný smysl. Roman dále poukazuje na důležitost nedávat svým podřízeným návody pro splnění konkrétní úkoly. Ale spíše je na tyto cesty za splněním úkolu navést. Je důležité aby si cestu našli právě oni sami. Nejvhodnějším

způsobem rozvoje manažera je však dle Martina Romana práce – doslova uvedl – „je to práce, práce, práce“. Podle jeho slov úspěšný manažer přichází do práce při východu slunce a s jeho západem i z práce odchází. Je to opravdu o tom, „odpracovat si to“ a vydržet si vše zkušenostmi, díky kterým se manažer může zlepšovat a postupovat i v kariérním růstu.

2.2.2 Hlubkový rozhovor s Peterem Virsíkem

Současná hlava středoevropského Adidasu začínal v poradenské společnosti Roland Berger Strategy Consultants, kde pracoval do roku 2002. Ihned poté nastoupil do evropské centrály Adidasu. Nejdříve měl na starost strategický rozvoj sítě obchodů a poboček v zemích Evropy, blízkého východu a Afriky. Podílel se na tvorbě nové organizační struktury firmy Adidas v roce 2002/2003. Vedl také Adidas v České republice, v letech 2004 - 2007. Mezi lety 2007 - 2009 se mu podařilo vybudovat novou regionální centrálu Adidasu v Bratislavě pro Slovensko, Polsko, Česko a Maďarsko. Tato centrála od roku 2009 zodpovídá i za prodej značky Reebok.



Obrázek č. 4 Peter Virsík

(Zdroj: Převzato od řečníka)

Peter Virsík zodpovídá za prodeje v hodnotě 9,5 miliardy Kč. Má odpovědnost za Adidas a Reebok (velkoobchod, maloobchod, e-commerce) v Polsku, České republice, Slovensku, Maďarsku, Litvě, Lotyšsku a Estonsku, což dohromady sčítá přes 500 zaměstnanců. (BYZMAG, 2017)

S panem Virsíkem jsem měl možnost diskutovat při jeho přednášce v Brně, kdy jsme se po jejím skončení více zaměřili na její určité části a diskutovali jsme i o jeho zkušenostech a jeho kariérní cestě.

Na otázku **Co vám osobně nejvíce pomohlo v rozvoji manažerských schopností a dovedností?** odpověděl, že to byly určité vysoké školy. Peter Virsík nestudoval v Česku ani na Slovensku, ale studoval zahraniční univerzity. Načerpával na nich nejen teoretické znalosti a informace, ale také praktické zkušenosti. V jeho rozvoji mu samozřejmě nejvíc pomohly zkušenosti z firem, v nichž pracoval – a nejvíce pak zkušenosti v Adidas Group.

Na otázku – **Podle čeho poznat, zda se osoba hodí či nehodí na manažerskou pozici?** odpověděl Peter Virsík při své samotné přednášce: *Je velice důležité, aby člověk do firmy zapadl*, tj. není to o tom, zda je člověk opravdu šikovným manažerem a má velké znalosti a zkušenosti, ale o tom, zda do firmy patří či nikoliv. Podle jeho slov se může stát, že opravdu špičkový manažer, který je profesionál a v určitém druhu odvětví sklízí velké úspěchy, naprosto nezapadne do firemní kultury a nesžije se s firmou. Budoucí zaměstnanec musí chtít pro firmu pracovat, musí mu být vlastní *firemní kultura*. Dále je důležité „aby měl daný člověk drive, chtíč, vášně a také tah na branku“. To je podle jeho slov to, podle čeho pozná, zda se daný adept na manažerskou pozici opravdu hodí nebo nikoliv.

Na co se mají mladí manažeři zaměřit? Co vypilovat? Kde mají mezery? Virsík ihned reagoval: „Jsou to v první řadě jazyky.“ Označil je za první dovednost, kterou moderní manažer v nadnárodních firmách opravdu potřebuje. Bez toho, aniž by mladí manažeři uměli a dokonale ovládali angličtinu si skoro ani neškrtnou. Je proto nezbytné, aby mladí manažeři pracovali na své angličtině a rozvíjeli ji. Dále Virsík přiznal, že si u mladých lidí všiml „trendu“ – nestanovování cílů. Považuje za velmi důležité jasně si stanovit cíle. Mladý člověk si sám stanoví, kam se chce za určitou dobu dostat. Na základě toho mu dobrá firma připraví tzv. talent management plán rozvoje, během kterého má mladý manažer možnost se rozvíjet a pracovat na cílech, které si sám zadal.

Podle jeho slov je nejvhodnějším způsobem rozvoje manažera dát mu příležitost a šanci k tomu, aby se začlenil do své nové pozice v rámci týmu a zkoušel nové věci. To označil za jednu z nejsilnějších stránek společnosti Adidas, na které její tým urputně pracuje a

která je také důvodem toho, proč jsou lidé v Adidas Group tak úspěšní a šikovní. Dávat lidem šanci je v této firmě totiž tím nejdůležitějším. Pokud se stane, že v rámci zmíněného postupu mladý manažer neuspěje, je třeba ho za to netrestat, ale zjistit, proč to nefungovalo, tj. zjistit formou koučinku či mentoringu, kde se stala chyba a proč to nefungovalo a aby mladý manažer tuto chybu našel, poučil se z ní a v budoucnu ji už nezopakoval.

Schopností, kterou by měl mladý manažer prokázat, aby měl nakročeno k tomu, stát se úspěšným manažerem, je především vedení týmu, a tedy i týmovost a lídrovství.

Pan Virsík během našeho rozhovoru zmínil ještě jednu věc, která ve mne rezonovala a kterou si odnáším do svého života. - „Nikdy nedělejte kompromisy.“ Kompromis je podle jeho slov něco, s čím by se manažer neměl smířit a co vede i v budoucnu ke zhoršení situace nebo k možnému problému.

2.2.3 Hlubkový rozhovor s Ondřejem Kouckým

Kariéru v pivovarnictví a sladovnictví začal v pražských pivovarech už během studií na Vysoké škole chemicko-technologické. Následně pokračoval ve Výzkumném ústavu pivovarském a sladařském. Vzápětí se dostal do výrobních funkcí společnosti Drinks Union. Po příchodu firmy Heineken na český trh zastával pozici manažera kvality, odkud následně v roce 2014 vycestoval do United Breweries Ltd. v Mumbai v Indii. Podařilo se mu zdvojnásobit objem vyrobeného Heinekenu, uvést lokálně vyrobený Heineken v plechovkách na místní trh a výrazně zlepšit profitabilitu díky redukci výrobních ztrát.

Od června 2016 zastává pozici ředitele Pivovaru Starobrna. Mimo to je v České republice známý jako velký iniciátor, který u nás začal s párováním piva a jídla a je autorem několika receptur. Pivovarnictví není jenom jeho práce, ale i velký koníček. (RKP, ihned.cz, 2017)

S Ondřejem Kouckým jsem rozhovor vedl přímo ve firmě Starobrna, kde jsme měli možnost se po dobu tří hodin pobavit o jeho zkušenostech, doporučeních a radách pro mladé manažery. V rámci odpovědi na první otázku – **Co osobně jemu nejvíc pomohlo**

v rozvoji jeho manažerských schopností a dovedností? – Ondřej Koucký uvedl, že to byl čas strávený právě v daném odvětví.



Obrázek č. 5 Ondřej Koucký
(Zdroj: marketingsales.tyden.cz)

Ondřej se věnuje pivu už od svých 14 let, kdy začal pracovat jako brigádník v pivovarech a díky tomu mu tento obor přirostl k srdci. Jak během studia, tak po něm byl zaměstnán právě v pivovaru, kde si procházel různými pozicemi. Postupný rozvoj a poctivé procházení jednotlivých pozic považuje za to nejdůležitější, co mu pomohlo v jeho úspěšné kariéře. Díky tomu, že opravdu znal danou firemní problematiku, a firemní kulturu se mu v pozici manažera mnohem snáze pracovalo i rozhodovalo.

Podle čeho poznat, zda se osoba hodí či nehodí na manažerskou pozici?

„Poznám to podle tzv. míry lídrovství.“ říká Koucký – to je to nakolik jsou lidé ochotni daného člověka poslouchat a také mu naslouchat. Lídrem a schopným manažerem podle něj může být i obyčejný dělník, který si získá respekt, a to nejen u svých nadřízených, ale i samotných spolupracovníků. Na základě toho potom vybírá schopné manažerské talenty, které povyšuje a pracuje dále na jejich rozvoji.

Na co se mají mladí manažeři zaměřit?

U této otázky jsme se dostali k tomu, že dle jeho vlastních zkušeností je opravdu nejdůležitější znalost firmy a jejího prostředí. Podle Ondřeje je extrémně důležité, aby si člověk firmou prošel. Působil a vyzkoušel si mnoho pozic a opravdu je do detailu znal.

Jak uvedl, není významně důležité mít nějaké konkrétní skills - takové může člověk získat určitým školením – to je samozřejmě také důležité a je to potřeba (v rámci rozvíjení manažera), ale důležitější je podle něj kompletní znalost firemní problematiky a láska k práci a k dané profesi.

Toto byla i odpověď na otázku, **jaký je nejvhodnější způsob rozvoje manažera?**

Dle slov Ondřeje Kouckého je to právě kolování po firmě na různých pozicích. Je důležité aby si manažer osahal nejen oblast, které se bude v budoucnu věnovat a na kterou bude zaměřen, ale i oblasti, které se budou dotýkat právě jeho práce.

Schopnost, kterou by měl mladý člověk prokázat, aby se mohl stát úspěšným manažerem, je podle něj jediná: Je potřeba muset chtít. Pokud člověk chce, ke všemu ostatnímu už se – podle slov pana Kouckého – po čase vypracuje. Jak dodal, je nezbytné tyto kompetence získávat postupně, ale především opravdu chtít na sobě pracovat a rozvíjet se. Dále uvádí, že dobrým rozvojem může být např. cesta do zahraničí (v rámci firmy) a návštěva jiných krajín, díky čemuž může mladý manažer získat zkušenosti z jiných kontinentů i vzhled do jiného přemýšlení nad problémy, které firma řeší.

2.2.4 Hlubkový rozhovor s Jiřím Hlavenkou

Po studiu tepelné a jaderné energie na VUT v Brně se pustil do podnikání v oblasti informačních technologií. Je jedním ze spoluzakladatelů brněnského vydavatelství Computer Press, kde několik let zastával post generálního ředitele. Dále také spoluzaložil první internetový obchod v ČR Vltava.cz. Kromě toho se angažoval v představenstvech firem CP Online a CP Books. Od roku 2005 je členem statutárních orgánů společnosti FAYN Telecommunications.

V posledních letech zastává už spíše roli investora, kdy například investoval do brněnské firmy Skypicker, která vyhledává letenky. Do toho publikuje články z oblasti informačních technologií. Má na svém kontě více než 30 publikací a 3 000 článků. (SMETANA, 2010)



Obrázek č. 6 Jiří Hlavenka
(Zdroj: foto ČTK)

S Jiřím Hlavenkou jsme se v rámci hloubkového rozhovoru bavili o jeho zkušenostech, jak z pozice vedoucího pracovníka vydavatelství, z pozice největšího e-shopu v České republice tak i z pozice investora ve spoustě firem.

Když jsem se zaměřil na otázku, **co jemu osobně nejvíce pomohlo v rozvoji jeho manažerských zkušeností a dovedností**, tak se poměrně velmi rozsáhle rozhovořil o tom, jak on manažerské dovednosti vnímá a jak je on sám postupem času nabýval. Shrneme-li to, tak je ve výsledku potřeba hodit mladého manažera do vody a sledovat jak plave. A dodal, že zkušenosti (a schopnosti) jsou „bohužel a bohudík nepřenositelné“, tj. člověk si je musí odžít, nikoli se je naučit. I když člověk absolvuje významné školy zaměřené na management, dá mu to podle něj jen konkrétní vědomosti – jinými slovy – tohle z člověka manažera nedělá a neudělá. Manažera z něj dělá možnost a schopnost rozhodovat, stát si za svým rozhodnutím, schopnost převzít zodpovědnost, schopnost hledat cesty. Tohle člověk může získat pouze prací, praxí a tím, že si to opravdu odžije a okusí.

V další části rozhovoru, jsem se zaměřil na to, **podle čeho on pozná, zda se daná osoba hodí na manažerskou pozici**. Za klíčovou vlastnost považuje velký rozhled manažera. Dle jeho slov ... „člověk, který je zaměřen jen na určitou oblast či specifikaci může být výborným odborníkem v této konkrétní části firemního procesu. Ale v případě, že má člověk ambice stát se manažerem, měl by mít větší rozhled a zájem o další části firmy. Měl by být i schopný komunikovat o všem a se všemi na manažerské pozici je potřeba velmi často komunikovat jak s podřízenými, tak i s nadřízenými.“

A na co se dle jeho slov mají mladí manažeři zaměřit?

„Mladí manažeři by se měli snažit a zkoušet všechno možné. Neměli by se bát dělat chyby, měli by pracovat na úkolech, které jim jsou zadány, s co největším odhodláním a vervou. Měli by získávat zkušenosti jak z úspěchů, tak i z neúspěchů.“ Podle Jiřího Hlavenky je tohle nejvhodnější způsob, jak mladého manažera rozvinout. Člověka totiž rozvíjejí právě zkušenosti, které si sám odžije.

V odpovědi na otázku, **jaké schopnosti by měl mladý člověk prokázat, aby se stal úspěšným manažerem**, opět Jiří Hlavenka opakuje všeobecný rozhled, chuť učit se novým věcem a být otevřený.

2.2.5 Hlubkový rozhovor s Jiřím Hlavatým a s Pavlem Řehákem

Český podnikatel a majitel textilní společnosti Juta ze Dvora Králové nad Labem, taktéž **Podnikatel roku 2013** a v roce **2015 byl vyznamenán medailí Za zásluhy**. Jiří Hlavatý je senátorem PČR, do kterého kandidoval jako nestraník za hnutí ANO 2011.

Vystudoval strojní inženýrství a v roce 1972 zamířil do podniku Juta, kde se postupně vypracoval **od dělnických profesí až na generálního ředitele**. Privatizovanou společnost na konci 90. let s kolegy z managementu odkoupil a postupně se stal jediným majitelem.

Pod jeho vedením se Juta, jejíž historie sahá do poloviny 19. století, stala **největší českou textilkou**. Jutu díky němu nestihl osud řady textilních podniků, které v průběhu tohoto období zanikly. Ve 14 závodech zaměstnává přes 2000 zaměstnanců. Více než 80 procent výrobků se vyváží do 65 zemí. Roční obrat dosahuje 7 miliard korun. Závod, který vlastní ve Velké Británii je jedničkou na místním trhu.

Dalším velice úspěšným manažerem, se kterým jsem měl možnost vést rozhovor, byl Jiří Hlavatý. Ten se spíše snaží vychovávat lídry nežli manažery. Dle jeho slov je důležité, aby člověk na manažerské pozici v sobě měl lídrovství.



Obrázek č. 7 Jiří Hlavatý
(Zdroj: hlavaty.anobudelip.cz)

Důležité je aby lidi spíše vedl, než je pouze řídil. Podle něj se člověk v pozici manažera zaměřuje pouze na čísla a nevěnuje tolik pozornosti lidské stránce věci, která je ovšem pro manažerskou pozici velmi důležitá. A právě takovým způsobem se Jiří Hlavatý snaží řídit svou firmu. Správný lídr by se měl podle něj dívat vpřed a sem tam se ohlédnout i vzad, aby byl schopen analyzovat své chyby, tak i chyby v týmu a následně je napravit a již neopakovat. Dle Hlavatého je důležité, aby se lídr snažil především budovat prostředí, kde se lidé nemusí bát udělat chybu a kde nepanuje zbytečná byrokracie, protože to může mladému manažerovi ulehčit jeho začátky a také budoucnost.

Jiří Hlavatý pak vidí rozvoj manažera, a vůbec pozici manažera, poměrně specificky. Podle jeho názoru se člověk musí narodit s předpoklady pro to, aby byl úspěšným manažerem. Na manažerskou pozici by dle jeho slov měli jít lidé, kteří mají přirozený respekt. Ten lze poznat už v mládí (tj. od školky či školy), a to například na různých sportovních aktivitách. Respekt a přirozená autorita však nestačí – budoucí lídr musí být připraven pracovat „nevzdávat se, makat a dřít“.

Mladým manažerům Jiří Hlavatý určitě doporučuje, aby si sami zvedali sebevědomí, resp. aby sami ocenili a pochválili svou práci a nečekali vždy pochvalu jen od vedení.

V neposlední řadě by měl být podle něj manažer dobrým člověkem. To proto, že jej lidé mají tendenci následovat. Vědomí toho, že jej lidé následují jde ruku v ruce s etickým

kodexem. Bude-li se manažer umět k lidem chovat a přistupovat k nim s respektem, získá si jejich důvěru, náklonnost a může se stát i úspěšným lídrem a vůdcem společnosti.

2.2.6 Hlubkový rozhovor s Pavlem Řehákem

Pavel Řehák a Jiří Hlavatý se shodli na tom, že by manažer měl vidět ve práci smysl a vyšší záměr tj. měl by nastupovat na svou pozici s plným vědomím toho, proč ji dělá, co chce dělat a jak se i on sám chce rozvíjet. Oba dva zde narážejí na nezbytnost úplnosti člověka – tedy toho, aby do manažerských pozic nastupoval člověk, který si je sám sebe vědom. A který díky poznání sebe sama byl schopen dobře pracovat. Je potřeba, aby byl manažerem člověk, který je už ucelený a pracovně dospělý a vyspělý.

Podle Pavla Řeháka by měl manažer pracovat především na naslouchání lidem – na tom, aby zjistil, proč danou práci dělají a proč se jí chtějí věnovat. Manažer by na tom s nimi měl pracovat, měl by se permanentně ujišťovat a ptát se lidí zda ve své práci vidí smysl. Tak se bude nejen zvyšovat výkon celého týmu, ale zároveň se sám manažer bude rozvíjet ve svých manažerských schopnostech.

2.2.7 Hlubkový rozhovor s Jiřím Devátem

Jiří po dokončení technologické fakulty na VUT v Brně pokračoval ve studiích v Melbourne, odbornou stáž absolvoval na Tokyo Institute of Technology v Japonsku. Svou kariéru začínal ve společnosti Themos System Partner. Do Microsoftu nastoupil v roce 1997. Poté byl po třech letech jmenován do funkce generálního ředitele českého a slovenského zastoupení.

V roce 2003 byl vyhlášen Osobností české informatiky a obdržel grant na Harvard Business School. Poté, co opustil šéfovské křeslo v Microsoftu, převzal funkci viceprezidenta pro informační technologie v Českých aeroliniích. Následně řídil čtyři roky tuzemské zastoupení společnosti Cisco Systems. Momentálně se již dva roky věnuje svým vlastním byznysům, například IdeaSense nebo DEVAT innoware s.r.o. (FILIPOVÁ, názory.e15.cz, 2016)



Obrázek č. 8 Jiří Devát

(Zdroj: názory.e15.cz, Foto: Anna Vacková, e15)

Od Jiřího Deváta jsem se dozvěděl, že je pro mladé manažery opravdu těžké, ale zároveň i nutné naučit se rozloučit se se špatnými lidmi zavčas. Jak Jiří Devát zmiňuje, chyb, kterých opravdu lituje je jen málo, ale stoprocentně lituje toho, že se s určitými lidmi nerozloučil včas. Podle jeho zkušenosti právě takoví kazí morálku i etiku. Mnohdy mohou rozklížit tým a mohou být problémovým článkem v komunikaci, a proto je jeho doporučení pro mladé manažery, aby se nebáli rozloučit se se členy týmu, kteří tam podle nich nepatří.

2.2.8 Hlubkový rozhovor s Janem Mühlfeitem

Jan Mühlfeit je globální stratég, kouč a mentor. Jeho osobní poslání: **"Pomáhat jednotlivcům, organizacím a zemím na celém světě, aby odemkli svůj lidský potenciál."**

Má za sebou velmi úspěšné budování mnoha týmů a organizací. Během své téměř 22 leté kariéry v **Microsoftu** působil na různých vedoucích pozicích a z toho 15 let ve **vrcholovém vedení společnosti**.

Ve své poslední roli (2007- 2014) byl **prezidentem pro Evropu, Microsoft Corporation**. Na základě své globální zkušenosti vytvořil poměrně **unikátní program, jak najít osobní výjimečnost pro jednotlivce i týmy** a program na pozitivní leadership.

Jan Mühlfeit učí své kurzy po celém světě, a to jak v soukromém, tak i veřejném sektoru. **Koučuje vrcholové manažery** z mnoha zemí a kontinentů a úzce spolupracuje s nejlepšími světovými univerzitami, jako jsou INSEAD, Cambridge, Imperial College, Harvard a Fletcher School. Je vyhledávaným globálním speakrem na konferencích

významných institucí, např. Světového ekonomického fóra, Evropské komise, OECD nebo MCE. Během své kariéry **poskytl rozhovory CNN, CNBC, Bloomberg, New York Times, Washington Post, Financial Times, WSJ či La Tribune.**

V letech 2008-2010 byl moderátorem pořadu **Rendez-vous na ČT24.**

Nyní **moderuje** program na rádiu ZET „**Myšlení 1. ligy**“ a program „**Skrytý potenciál**“ na ČT2.



Obrázek č. 9 Jan Mühlfeit
(Zdroj: briantracy2016.cz)

Jan Mühlfeit zastává názor, že **nejdůležitější je pracovat na svých silných stránkách.** Dle jeho slov by se manažer neměl zaměřovat na své slabé stránky, ale měl by se soustředit na rozvoj a podporu svých silných stránek. Na základě svých dlouholetých zkušeností s prací s lidmi v Microsoftu, se ukázalo, že nejlepší týmy, s nimiž pracoval, tvořili lidé, u kterých se zaměřil právě na jejich silné stránky.

Mladý manažer by se tak měl zaměřit na jejich hledání. A až je najde bude potřeba s nimi pracovat. Intenzivní práci se budou mnohem rychleji rozvíjet.

2.2.9 Hlubkový rozhovor s Jaroslavem Homolkou

Autor nekonvenčního systému vzdělávání #PREDATORCODE, Zakladatel **gro s.r.o.** s více než 18 000 absolventy, jako trenér rozvoje osobností a osobní sparring partner pracoval na osobním rozvoji více jak 200 předních českých manažerů. Dále je **externím lektorem**, koučem **reprezentantů ČR** v bojových sportech, motorkářem a cestovatelem - to vše v jedné osobě.

Jeho specialitou je rozvoj osobnosti, leadership, osobní koučing, strategické myšlení, týmová práce a vyjednávání. Pracoval na mnoha klíčových projektech souvisejících se změnami ve firemní kultuře a změny ve vlastnické struktuře velkých a středně velkých firem. **Pracoval čtyři roky jako člen dozorčí rady Stavební spořitelny Wüstenrot a.s.**

V roce 2015 byl externím lektorem VŠE, dále spolupracoval s Masarykovým ústavem vyšších studií a Sheffield Hallam University v programech MBA jako externí lektor se zaměřením na týmovou práci, osobní efektivitu a strategické myšlení. **Založil a provozuje klub bojových umění SKS Aréna Kladno**, jehož členové byli třikrát Mistry světa a dvakrát Vícemistry, dvakrát Mistry Evropy, zároveň šestkrát vicemistry a třikrát druhými vicemistry a vyhráli dalších 14 titulů na národní úrovni.

Jaroslav byl jedním z inspirativních řečníků konference Glorious. Součástí našich rozprav a rozhovorů byla i konkrétní praktická cvičení. Proto pro mne rozhovor s ním nebyl typický. Přesto jsme se dostali k tématu **manažerských dovedností a rozvíjení těchto skills**. Jaroslav Homolka své školení vrcholového managementu rozděluje na devět disciplín – sebedisciplína, umění ovládnout informace, umění vytvářet vztahy, umění vlivu, práce s příležitostmi, umění rozhodnout, umění jednoduchých řešení, umění vytrvalosti a poslední disciplínou je tzv. um klidu dravce. Cílem a posláním Jaroslava Homolky je naučit manažery ovládat těchto devět disciplín.



Obrázek č. 10 Jaroslav Homolka

(Zdroj: Převzato od řečníka)

Kdybych měl vypíchnout pár věcí, na které jsme během hloubkových rozhovorů narazili a které by i on sám doporučil pro **rozvoj mladých manažerů**, jednalo by se o umění sebedisciplíny, sebeorganizace, zvládnutí organizace z hlediska. Mladý manažer obecně nemá dostatek zkušeností, na kterých by mohl stavět, a proto je potřeba, aby si vždy zjistil, co nejvíce kvalitních informací, na kterých může postavit své rozhodnutí. To je důvodem, proč Jaroslav Homolka staví umění práce s informacemi do popředí jako druhou disciplínu, které by se měl mladý manažer věnovat. Dalšími disciplínami, které jsou při rozvoji mladého manažera určitě důležité, jsou – *umění vytvářet vztahy* (je potřeba, aby mladý manažer zvládl dobře komunikovat nejen uvnitř týmu, ale i uvnitř celé organizace, popřípadě s klienty, se spolupracovníky atd.), dále se jedná o *umění vlivu* (je třeba, aby si manažer získal lidi na svou stranu, uměl je přesvědčit, *uměl jim naslouchat* – a čtvrtou důležitou vlastností, která je pro rozvoj mladého manažera důležitá, je *umění vytrvalosti*.

Umění vytrvat je to, v čem Jaroslava Homolky spatřuje problém mladých manažerů. Právě na vytrvalosti spoustu z nich pohoří. Dnešní doba je velmi dynamická, pořád a stále se mění a nic nezůstává stejné. Mladí manažeři by si měli uvědomit, že je čeká dlouhá kariérní cesta (tato cesta není otázkou 3 – 5 let, ale třeba i 10 – 15), proto by se mladí neměli hnát pouze za povýšením. Měli by pracovat na tom, aby získali co nejvíce zkušeností, vzhledu do společnosti a naučili se vytrvalosti, a to jak při dosahování svých vlastních cílů, tak i cílů týmu a celé společnosti.

Výčet klíčových dovedností završuje tzv. umění klidu dravce, uměním znamenajícím udržet klid, nenechat se rozhodit a dokázat udržet emoce na uzdě. S chladnou hlavou se totiž důležité rozhodnutí činí snáze a lepe. Horká hlava, holé neštěstí.

2.2.10 Hloubkový rozhovor s Martinem Koleničkou

Od roku 1994 podnikal a dostal se do bodu, kdy potřeboval vyhledat kouče, který mu pomůže zvýšit efektivitu v jeho řízení. Po manažerském semináři ho začalo fascinovat, jak jednoduše se dá zefektivnit jeho podnikání a začal pomáhat firmám aplikovat manažerské nástroje.

Zabývá se tím, jak zefektivnit práci lidí, aby potom mohli žít lepší efektivnější a etičtější životy. Jeho semináře v ceně několika desetitisíců korun jsou zaměřeny na komunikace,

vůdcovství, prodej, firemní směrnice, obchodní rozhovory, anatomii lidské mysli, lásku a spoustu dalšího. (MARTINKOLENIČKA.cz, 2014)



Obrázek č. 11 Martin Kolenička
(Zdroj: Převzato od řečníka)

Dalším lektorem a školitelem, se kterým jsem vedl hloubkový rozhovor, byl Martin Kolenička. Martina považuji za obrovského profesionála a v mnoha věcech mne inspiroval. Je to špičkový lektor, který své vzdělání a zkušenosti jako lektor získal a převzal z Ameriky, resp. z amerického způsobu vedení firem. Všechny tyto techniky zaimplementoval ve vlastních firmách a vštěpil je do hlav svých pracovníků. Na základě těchto znalostí nyní pomáhá stovkám firem, zlepšovat jejich prosperitu a kvalitu jejich vedoucích pracovníků.

Martin Kolenička mě pozval na jeden ze svých seminářů, který byl zaměřen na zvyšování efektivity vedoucích pracovníků (manažerů, ředitelů šéfů a podnikatelů). Tento kurz obsahoval základní informace o vedení lidí, o budování správného týmu a o tom, jak by se samotný manažer měl rozvíjet.

Pro rozvoj mladého pracovníka je třeba mít správné vedení. Opět se nám potvrzuje, že nejen informace, které získají mladí manažeři na školeních, vyřeší jejich budoucí růst a úspěch. Tito manažeři opět musejí naučené teorie a schopnosti uvádět do praxe, tj. aplikovat získané vědomosti, zařadit je do běžného chodu firmy a sami si vyzkoušet, co funguje a co naopak nefunguje. Každá firma je jiná, každý tým je složen z jiných lidí, každý tým jinak funguje a každému týmu vyhovuje něco jiného.

Celé školení probíhalo ve třech po strop nabitých dnech. Bylo to neskutečně intenzivní náročné a přínosné a skvělé zároveň. Podařilo se mi nasát spoustu informací, rad, tipů a triků jak by se měl manažer rozvíjet a na čem by měl pracovat. Během těchto tří dnů ve mne tedy utkvěli tyto důležité informace: Jako první věc, kterou by měl manažer získat, je **zodpovědnost**. Ta je obecně chápána jako ochota a schopnost nést následky svých činů. Pokud mladý manažer nepřijímá zodpovědnost, nemůže nikdy podávat vysoké výkony a s největší pravděpodobností nebude nikterak úspěšný. Zodpovědnost je tedy něco, co by se u mladých manažerů mělo pěstovat. Vedení firmy pak musí mladému manažerovi v rozvíjení jeho zodpovědnosti pomáhat – a to právě skrze kompetence, které mu udělí.

Další důležitá skill, na které by měl mladý manažer dle Martina Koleničky pracovat, je **komunikace**. Manažer musí umět komunikovat s celým týmem. Musí jej skrze svá slova a činy vést, kontrolovat a motivovat. Komunikace je podle Koleničky něčím, na čem by mladý člověk měl už od začátku pracovat. Čím dříve si tuto schopnost osvojí, naučí se ji rozvíjet a používat, tím úspěšnějším se může stát. V momentě, kdy je mladý člověk manažerem, šéfem, vedoucím či leaderem má povinnost efektivně řídit sebe i svůj tým. Existují určité prvky, které mu pomohou k efektivnímu řízení. Mezi tyto body patří následující:

Dostávat „**úplně vykonané**“ Co se rozumí pojmem dostát „úplně vykonaného“? Tímto má Martin Kolenička má na mysli to, aby se manažer ve své pozici nikdy nespokojil s prací, na které musí ještě někdo z členů týmu něco dodělat. Všichni členové v týmu by měli svou práci naprosto dokonale dokončit a předat ji dalšímu pracovníkovi až v ten moment, kdy je stoprocentně dokončená a kvalitní. Tým se pak nemusí zdržovat, a může pracovat na něčem novém. V každém týmu by pak dále měla být zavedena i **etika**. Rozumí se jí mantra, podle které se členové týmu chovají. Pokud je v týmu etika a i samotný šéf ji dodržuje, tak si málokdo z týmu dovolí ji porušit, a tudíž ve firmě/popřípadě v týmu dokáže panovat řád a pořádek.

Jestliže platí pro všechny stejná pravidla, tak každý ví, co ho čeká v případě, že tuto etiku poruší. V tomto týmu tak nevznikají žádné intriky, podvody, lhaní ani podobné

záležitosti. Pokud se proti etice někdo proviní, tak následuje tzv. **etický pohovor**, při němž musí šéf situaci s daným viníkem řešit.

Další částí třídního školení byla otázka motivace. Nejdůležitější, co Martin Kolenička v rámci této obsáhlé části zmínil, bylo, že motivace je pro každého z nás jiná a je třeba s ní pracovat. Motivace člověka by měla být spjata s vizí společnosti, se smyslem firemních produktů, popřípadě služeb a měla by být hledána pro každého člena z týmu zvlášť. Je to skills, kterou by měl rozvíjet právě manažer, protože jeho hlavní prací je komunikovat s lidmi.

Podle Martina Koleničky je třeba tedy důležité komunikovat, dodržovat etiku a držet se kvalitní a skutečně dobře odvedené finální práce.

2.2.11 Rozhovory s Hanou Ondruškovou, Ondřejem Charvátem a Janem Laiblem

Dalšími z lektorů a školitelů manažerských dovedností i osobního rozvoje – se kterými jsem měl možnost hovořit na téma rozvoje managementu byli **Ondřej Charvát** a **Hana Ondrušková**. Oba se shodují na tom, že správný manažer umí pracovat s typologií osobností. Opět se tak dostáváme k tématu komunikace a k tomu, jak se kterými typy osobností komunikovat a vycházet s nimi (tj. ne s každým lze komunikovat stejným způsobem). Podle Ondruškové a Charváta je důležité rozlišit mezi jednotlivými osobnostními typy – pochopit, jak se k nim chovat a naučit se s nimi vycházet a komunikovat. Na tomto by měl manažer podle jejich slov pracovat už od počátku své kariéry, aby se při cestě za úspěšností ubíral správným směrem. Psychologie osobnosti by se tak měla stát součástí vzdělání každého manažera.

Svět firem, produktů a služeb je postaven na prodeji a prezentaci. Právě o tomto umění mluví můj poslední lektor, od kterého jsme měli možnost něco se naučit. Je jím specialista a konzultant **Jan Laibl**. Jan tvrdí, že obchodníkem a prodejcem jsme my všichni. Pojmem „umění prodat se“ chápe jako prodej, představení a ukázkou svých myšlenek, vizí a nápadů. Pro manažera je nezbytně důležité prodat své myšlenky, názory a přesvědčení svým nadřízeným a podřízeným.

2.3 Shrnutí

Po vyhodnocení hloubkových rozhovorů jsem usoudil, že obecný závěr nelze vyvodit. Odpovědi se lišily opravdu tak dramaticky, že skrze ně nelze stanovit všeobecné rady a doporučení. Na základě toho jsem se rozhodl přistoupit k obecným radám a tipům právě od těchto vysoce postavených manažerů, které mohou také pomoci při rozvoji budoucí generace českých manažerů.

Ukázalo se, že každý manažer má svou techniku vedení a řízení, kterou si osvojil a jemu vlastní. Velkou roli na tom také má firma a její kultura. Jsou poměrně dramatické rozdíly v manažerském přístupu u polostátní firmy a firmy samotného podnikatele. Velkou mírou tedy prostředí společnosti určuje jakým směrem se manažer a jeho zkušenosti budou prohlubovat.

3 Vlastní návrhy řešení

Informace, podklady a data jsem pro svou bakalářskou práci sbíral poměrně dlouhou dobu, ale až při sumarizaci svých myšlenek z názorů a zkušeností top manažerů, podnikatelů a lektorů osobního rozvoje se mi začali hlavně skládat finální návrh rozvoje manažera.

Abych mohl naplnit hlavní cíl své bakalářské práce - stanovit návrh rozvoje manažera musel jsem provést výzkumné šetření. Praktickou a analytickou část celé práce jsem proto postavil na kvalitativní a kvantitativní výzkumné metodě.

Z dotazníkové části vyplynulo několik klíčových, pozitivních informací a zjištění:

- Většina mladých budoucích manažerů již pracuje a získává důležité životní zkušenosti.
- Všichni dotazovaní si uvědomují důležitost neustálého rozvíjení.
- Práci na sobě a na svých silných stránkách již v mladém věku považují za důležitou a 84 % procent z nich již na sobě pracuje již dnes.

Důležitým zjištěním pro mne bylo i to, jak vnímají klíčové stránky manažera a jakou jim přikládají důležitost. Z hlediska důležitosti jednotlivých schopností a dovedností manažera jsou mé výsledky následovné. Nejdůležitější a klíčovou vlastností je pro mladé manažery umět ostatní motivovat k práci. Motivace je jednoznačně tou nejdůležitější stránkou každého manažera. Za motivací se pohybuje na podobné úrovni důležitosti leadershipu a umění komunikace. Následovalo umění delegovat, být zodpovědný. Mladí lidé přikládali dost silnou důležitost rozhodnosti a cílevědomosti.

Díky těmto informacím jsem byl schopen při hloubkových rozhovorech klást manažerům otázky, které se významnou měrou týkaly právě výsledků pocházejících z dotazníkové části. Odpovědi a názory manažerů, ředitelů, podnikatelů a investorů byly doplněny rozhovory s lektory a pak vznikl návrh rozvoje manažera.

Za jedno z nejdůležitějších zjištění považuji to, že cesta za úspěšnou kariérou manažera, není determinována konkrétní cestou, či konkrétními schopnostmi. Díky tomu má šanci

stát se úspěšným manažerem poměrně velké množství mladých talentovaných lidí. Jednoznačně je však spojuje několik klíčových slov – těmito slovy jsou:

- **životní a pracovní zkušenosti,**
- **komunikace a**
- **práce, práce a práce.**

Pouze na těchto třech bodech se shodovala většina manažerů i lektorů manažerských dovednostech. Lektori manažerských dovednostech pak tyto tři body jednohlasně doplnili nejdůležitější a klíčovou schopností - uměním komunikovat.

Pokud se zaměříme na návrh rozvoje mladého manažera z pohledu lektorů. Pak by se měl člověk vzdělávat právě v oboru **komunikace**. Zde můžeme uvést, že lektori za základní um komunikace stanovují umění odhadnout a následně pracovat s jednotlivými typy osobnosti. O významu typologie osobnosti jsem se totiž bavil s každým lektorem. Odhadne-li mladý manažer správně osobnost kolegy, se kterým jedná, je schopen přizpůsobit způsob svou komunikaci, vyjadřování i chování tak, aby byl pro druhou stranu přijatelnější. V případě, že manažer dokáže komunikovat dle typologie osobnosti, bude se mu snáze motivovat, organizovat, delegovat. Pro úspěšnou komunikaci s kolegy a podřízenými je po rozklíčování jejich typologie velmi důležité vyjadřování a prezentace. V případě, že se manažer dovede jasně a bez zbytečných průtahů či slovních vat vyjadřovat bude mít na manažerském poli vyhráno. V neposlední řadě se k rozvoji komunikačních dovedností řadí také řeč těla. Řeč těla, dokáže velmi dobře podtrhnout námi prezentované informace a celkově tak zlepšit a zefektivnit komunikaci samotnou. Komunikace by měla být přímá, jasná, stručná a konkrétní.

Dále navrhuji to, aby se manažer vzdělával a rozšiřoval své znalosti v dovednosti **leaderství**. Nejen, že je to oblast, na které může manažer pracovat po zbytek života, ale také ji právě dotázaní lektori uvádí jako další z klíčových dovedností, které by se měl manažer věnovat. Je velmi pozitivním, že právě tyto dvě výše zmíněné klíčové stránky (komunikační dovednosti a leaderství) uvedli sami mladí studenti a manažeři jako jedny z nejdůležitějších oblastí, kterým by se manažer měl a má věnovat.

V rozvoji těchto stránek mohou studenti využívat především právě práce lektorů a mentorů, jak při individuální formě, či workshopů, seminářů a konferencí. Dalším zdrojem užitečných informací, je bezesporu vzdělávat se formou knih a článků. Nevýhodou u tohoto typu rozvoje je, že mladého manažera nikdo nevede ani nementoruje, jako v případě workshopů. Na druhou stranu výhoda knih, článků a odborné literatury spočívá v nákladové stránce věci - těchto varianty jsou jednoznačně ekonomicky výhodnější.

Dalším a dle mého názoru ještě důležitějším zjištěním jsou **pohledy zkušených manažerů**. Po všech rozhovorech musím konstatovat, že jde stanovit pouze jeden konkrétní návrh, na kterém by se všichni shodli. Tím je práce, práce, práce. Nedůležitější klíčovou stránkou manažera je jeho osobní integrita. Tu je však možné získat pouze **zkušenostmi a časem**. Tyto dva body, se ovšem nemohou mladí manažeři naučit na žádném kurzu, ani v žádné škole. Pocit před rozhodnutím, pocit stresu, tlaku ze strany vedení, pocit zklamání a následného vypořádání se s ním, jsou zážitky, které nejen se nejdou naučit knih. To si musí každý manažer zažít. Není možné nasimulovat skutečný moment, kdy musí manažer pod tlakem sdělovat konstruktivní zpětnou vazbu, nebo již unavený tým pod tlakem dále motivovat a pozvednout. Je to opravdu o odžitých zkušenostech.

Všichni se také shodují na tom, že zkušenosti jsou i o chybách. Chyby je potřeba dělat. Chyb se manažer nemůže nikdy vyvarovat a musí s nimi počítat a vždy se z nich poučit. Velikost chyb by měla odpovídat velikosti zodpovědnosti a tedy velikosti zkušeností manažera.

Zde lze tedy vyvodit závěr, že není správné, aby se mladí lidé hnali za přemrštěnými cíli, vysokými posty a snažili se lepší místo získat jinak, než vypracováním se. Je zde dle přímé úměry jasné, že nedostatečné zkušenosti a velká míra zodpovědnosti může vést k fatálním chybám mladých manažerů. Proto není vhodné hnát se za vyššími a vyššími posty. Kariérní život a kariérní cesta manažerů je opravdu dlouhá a na rozvoj je potřeba času a zkušeností. Je však třeba každodenní práce, získávání zkušeností, aby manažerova integrita byla ucelená a manažer tak mohl dobře odvádět práci, která mu byla svěřena.

Ze získaných rozhovorů nelze stanovit jednoznačný návrh, který by obsahoval kroky, či postupy, které by byly společné většině zpovídaných manažerů. Lze stanovit pouze jistá další doporučení, které ovšem mohou někomu vyhovovat a jinému zase ne. Zde stojí za to zmínit například fakt, že manažer by měl do firmy a do firemní kultury zapadnout. Měl by se v ní cítit dobře. O manažerskou pozici by se také měl ucházet především člověk s velkým chutí, drivem, jazykovými znalostmi a vášní pro práci. Další velkou výhodou je pro manažerskou pozici všeobecný rozhled a také přehled o firmě, ve které se nachází. Zde je doporučuji, aby si firmou každý prošel. Udělal si kolečko, zkusil si různé role i pozice a mohl roli manažera vykonávat s dostatečným firemním i všeobecným rozhledem.

Díky všem setkání s TOP manažery, které běžně nezastihnete, považuji výsledky mé práce za velmi kvalitní a přínosné.

Závěr

Hlavním cílem mé práce bylo vytvořit návrh rozvoje manažera. Mým úkolem bylo zjistit na co a na jaké schopnosti a dovednosti jako manažer klást důraz a na které se zaměřit.

Mou první úlohou při postupu definice finálního návrhu bylo hledání vhodné literatury, ze které bych byl schopen získat potřebný základ a teoretická východiska. Zde jsem hledal jak v knihách, tak i na internetu. Mou nespornou a obrovskou výhodou bylo bezesporu to, že se o danou tematiku zajímám a proto se z mého pohledu jednalo spíše o rozšiřování povědomí.

Z teoretické části bylo nutné rozklíčovat vlastnosti a schopnosti, kterými by měl mladý manažer disponovat a které by měl uplatňovat při výkonu své profese. Z vytypovaných a vybraných důležitých vlastností a schopností jsem následně pracoval na přípravě dotazníku pro studenty a mladé manažery. Musím říct, že pro mne bylo jistým zklamáním zapojení dotazovaných studentů do analytické části. Na druhou stranu bylo jejich zapojení velmi zajímavým bodem této práce, protože mi i oni nakonec svými odpověďmi potvrdili to, že by se manažer ve své profesi měl neustále rozvíjet.

Z dotazníkového šetření jsem následně vyvodil otázky, na které jsem chtěl znát odpovědi od zkušených manažerů, kteří každý den vykonávají úkony a úkoly spjaté s manažerskými pozicemi. Toto byla bezesporu jedna z nejnáročnějších a velmi zdoluhavých částí: Bylo velmi náročné získat čas a pozornost takto vysoce postavených a časově exponovaných top manažerů. Velmi si vážím času, který jsem s těmito lidmi mohl strávit a získat tak od nich poznatky a informace, které značně obohatili mou práci.

Při samotném vyhodnocování těchto hloubkových rozhovorů a dotazníků bylo pro mne velmi překvapivé to, že lze jen velmi těžko stanovit konkrétní návrh rozvoje manažera, který by mohl pomoci každému jednomu manažerovi v rozvíjení jeho důležitých schopností a dovedností.

Výsledným nejdůležitějším bodem návrhové části je tedy fakt, že manažer si musí své zkušenosti a schopnosti odpracovat a sám si je získat. Bez toho, aniž by každý den plnil úlohu manažera, kde se mu střídavě daří, kdy dělá chyby, kdy se zlepšuje není možné

manažera připravit na běžné situace které manažer s velkým M řeší. Manažer musí být připraven a nezaleknout se nečekané situace. Toto zjištění je dle mého názoru velmi důležité.

V době, kdy většina mladých manažerů hledá, co nejsnadnější cestu za úspěchem, za kariérou a za penězi, se ukázalo, že zkušenost a to pomyslné „odmakat si to“ má svou neochvějnou pozici. A to je něco, co se nedá naučit, nelze to ani koupit, ale každý si to musí zažít. Moje bakalářská práce vlastně dokazuje, že domněnky o rychlých a úspěšných kariérách jsou spíše výjimkami.

Ačkoli návrhová část a výsledek mé práce, vůbec neodpovídá mé původní představě konkrétního a jasného návrhu. Je pro mne přesto konečný výsledek i návrh velkým potěšením a jsem rád, že jsem se dobral k tak významnému závěru.

Tím nejzásadnějším, co by si čtenáři mé práce měli odnést je tohle: **Zkušenost je bohužel a díky bohu nepřenosná.**

Na úplný závěr bych ještě rád poděkoval za všechny hloubkové rozhovory s významnými, úspěšnými a inspirativními manažery, podnikateli a lektory bez nichž by výsledky mé práce nikdy nebyli tolik přínosné.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, 2006. Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-00-0.
- ARMSTRONG, 2008b. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEDRNOVÁ, a kol, 2009. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-198-0
- BĚLOHLÁVEK, 2005b. *Jak vést a řídit lidi*. Brno: CP Books. ISBN 80-2520505-9.
- BĚLOHLÁVEK, 2007. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-x.
- BRODSKÝ, Jan. Chyby českých manažerů a jak jim čelit. Ustavaprava.cz. [online]. 2013 [2013-12-31]. [Cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://www.ustavprava.cz/blog/2013/12/chyby-ceskych-manazeru-jak-jim-celit/>
- BYZMAG. Peter Virsík: Jak vytvořit vysoce výkonou organizaci. Byzmag.cz [online]. 2017 [2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.byzmag.cz/clanek/125-peter-virsik-jak-vytvorit-vysoce-vykonnou-organizaci>
- COVEY, 2003. *Bez zásad nemůžeme vést*. Praha: Pragma, 2003. ISBN 80-7205-904-1.
- ČAKRT, 2009. *Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-201-7.
- DYTRT, 2015. *Odpovědný management*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-348-9.
- FILIPOVÁ, Hana. Jiří Devát: V korporátu si pořád kupujete budoucnostE15. Názory E15. Nazory.e15.cz [online]. 2016 [2016-12-02]. Dostupné z: <http://nazory.e15.cz/rozhovory/jiri-devat-v-korporatu-si-porad-kupujete-budoucnost-1326144>
- FULLER, 2004. *Vést nebo být veden*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-03-6.

- HAAS EDERSHEIM, 2008. *Management podle Druckera: Odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-181-2.
- HÁLA, Jan. Mladí manažeři ztroskotávají na své aroganci. HRM.ihned.cz [online]. 2012 [2012-03-29]. [Cit. 2017-05-25]. Dostupné z: [online]. 2013 [2013-12-31]. [Cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://www.ustavprava.cz/blog/2013/12/chyby-ceskych-manazeru-jak-jim-celit/>
- HALÍK, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KHELEROVÁ, 2004. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-375-8.
- KOCH, 2015. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 3.aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-313-7.
- KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
- MARTINKOLENÍČKA. O nás. Martinkolenicka.cz [online]. ©2014 [cit. 2017-05-31]. Dostupné z: <http://www.martinkolenicka.cz/o-nas/>
- MCGRATH, BATES. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
- PRÁŠEK. Ondřej. Máte grit? babrno.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: http://www.babrno.cz/articles/detail?item_id=22
- PROKOPENKO, KUBR, 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-84652-58-X.
- RKP. Ondřej Koucký ředitelem společnosti Pivovar Starobrno. Hospodářské noviny. ihned.cz [online]. Economia, Hospodářské noviny IHNEED.cz 2016 [2016-06-13]. Issn 1213-7693. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65330250-ondrej-koucky-reditelem-spolecnosti-pivovar-starobrno>
- SINEK. Simon. Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2015, 288s. ISBN 978-80-807270-89-9.
- SMETANA. Jiří. Jsem líný začít od nuly ale do důchodu se nechystám, říká Jiří Hlavenka. IDNES.CZ, brno.idnes.cz [online]. 2010 [2010-05-05]. Dostupné z http://brno.idnes.cz/jsem-liny-zacit-od-nuly-ale-do-uchodu-se-nechystam-rika-hlavenka-pxf-brno-zpravy.aspx?c=A100505_1379575_brno-zpravy_dmk

TEMPLAR, 2006. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1387-X.

TRINKEIWITZ, 2007 *Management v Česku: iluze a realita*. Zdeneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-056-8.

VEBER, 2001. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, 2009b. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. Vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

WARD, 1998 *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-59-X.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek č. 1	Manažerská hierarchie	16
Obrázek č. 2	Maslowova pyramida potřeb	23
Obrázek č. 3	Martin Roman	61
Obrázek č. 4	Peter Virsík.....	63
Obrázek č. 5	Ondřej Koucký	66
Obrázek č. 6	Jiří Hlavenka	68
Obrázek č. 7	Jiří Hlavatý	70
Obrázek č. 8	Jiří Devát	72
Obrázek č. 9	Jan Mühlfeit	73
Obrázek č. 10	Jaroslav Homolka	74
Obrázek č. 11	Martin Kolenička.....	76

Graf č. 1	Celkový počet návštěv	44
Graf č. 2	Čas vyplnění dotazníku	44
Graf č. 3	Zdroje návštěv	46

Tabulka č. 1	Vlastnosti manažera	26
Tabulka č. 2	Leader vs. vedoucí	27
Tabulka č. 3	Dotazník: Pohlaví.....	47
Tabulka č. 4	Dotazník: Věk	47
Tabulka č. 5	Dotazník: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	48
Tabulka č. 6	Dotazník: Zaměření školy	49
Tabulka č. 7	Dotazník: Máte v současnosti práci?.....	50
Tabulka č. 8	Dotazník: Máte zkušenosti s vedením týmu lidí?	51
Tabulka č. 9	Dotazník: Měl by se manažer neustále rozvíjet při své kariéře?.....	52
Tabulka č. 10	Jak je náročné stát se manažerem?	53
Tabulka č. 11	Kolik osob je manažer schopen vést napřímo?	54

Tabulka č. 12	Chcete se stát manažerem?.....	55
Tabulka č. 13	Vzděláváte se v oblastech osobního rozvoje?	56
Tabulka č. 14	Subjektivní hodnocení následujících schopností a dovedností	57

Seznam příloh

Příloha č.1 Vlastní dotazník, Survio, 2017